



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Asiakastyytyväisyystutkimus Kuntokeskus X

---

Kostiainen, Miria

2013 Laurea Business Ventures, Otaniemi

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Otaniemi

Asiakastyytyväisyystutkimus  
Kuntokeskus X

Miria Kostainen  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Helmikuu, 2013

Miria Kostiainen

**Asiakastyytyväisyystutkimus - Kuntokeskus X**

Vuosi 2013

Sivuja

79

Kuntokeskus X (jäljempänä kuntokeskus) on Helsingin itäisellä kantakaupunkialueella toimiva yksityinen kuntokeskus, jonka asiakaskunta koostuu suurelta osin lähialueiden asukkaista. Kuntokeskuksessa on tehty jäsentutkimuksia vuosina 2005 ja 2006, sekä nyt tähän opinnäytetyöhön liittyen vuonna 2011.

Tutkimuksessa selvitettiin asiakastyytyväisyyttä erilaisten asiakokonaisuuksien kautta suorittamalla asiakkaille sähköinen kyselytutkimus. Vastajia pyydettiin arvioimaan kuntokeskuksen toimintoja yleisellä tasolla, mutta myös arvioimalla palvelun laatua, tiloja, vastaanottoa, trainer-palveluita ja sisäpyöräilypalveluita erikseen vielä tarkemmin. Kyselyssä asiakkaat vastasivat antamalla kullekin osa-alueelle arvosanan asteikolla 1-5. Vastajilla oli lisäksi mahdollista antaa vapaata palautetta usean kysymyksen yhteydessä ja tutkimuksen lopussa jättää vielä terveisensä kuntokeskuksen henkilökunnalle.

Tutkimus suoritettiin, jotta saataisiin selville, oliko aiempien vuosien tutkimuksissa esiinnousseisiin kehityskohteisiin onnistuttu aikaansaamaan parannusta. Lisäksi pyrittiin löytämään keinoja, joilla tehostaa toimintaa ja kasvattaa asiakasmäärää, asiakastyytyväisyyttä sekä -pysyvyyttä.

Tutkimusaineiston perusteella kuntokeskuksen selkeitä vahvuuksia ovat sen siistit tilat, audioloajat, ammattitaitoiset trainerit ja tehokkaita tunteja vetävät, ammattitaitoiset sisäpyöräilyohjaajat, sekä aurinkoinen ja palvelualtis henkilökunta. Tärkeimmät kehityskohteet tutkimustulosten valossa ovat tiedottaminen, joka kaikilla osa-alueillaan sai kritiikkiä ja muita kuntokeskuksen toimintoja huonommat pisteet, sekä trainereiden yhteydenpito asiakkaisiinsa. Vastajat toivoivat ensinnäkin kuulevansa trainer-palveluista enemmän, mutta myös perään kuuluttivat aktiivisempaa seurantaa ja kannustusta trainereiden puolelta. Vaikka henkilökunnan palveluasennetta kiiteltiin, se sai jonkun verran myös päinvastaista palautetta.

Yhteenvetona saaduista vastauksista voidaan todeta, että asiakkaat ovat keskimäärin hyvin tyytyväisiä jäsenyyteensä kuntokeskuksessa, mutta joitain osa-alueita tulisi kehittää. Asiakkaiden sitouttamiseen elämyksellisten asiakaskohtaamisten ja tasavertaisen palvelun laadun

avulla tulisi kiinnittää huomiota enemmän. Myös asiakastieto- ja asiakaspalautejärjestelmien kehittäminen ja niiden oikeaoppinen hyödyntäminen, sekä aktiivisempi asiakassuhdemarkkinointi ja tiedottaminen yhdessä kotisivujen totaalisen uudelleenrakentamisen kanssa olisivat ehdottoman tärkeitä.

Koska Kuntokeskus X ei voi kilpailla markkinoilla monipuolisella ryhmäliikuntatarjonnalla, kuntokeskuksen markkinointi- ja kehitysresurssit tulisi kohdentaa puhtaasti uusasiakashankinnan ja kaikkien kuluttajien mielenkiintoa herättelemään pyrkivän markkinoinnin sijaan jo olemassa oleviin, ja näiden kaltaisiin asiakkaisiin. Asiakassegmentointia olisi kirkastettava ja keskityttävä oikean kohderyhmän löydyttyä tämän asiakasryhmän sitouttamiseen ja toiminnan kehittämiseen sitä kautta. Jotta välttämättömien kehitystoimien seurauksia voitaisiin mitata, olisi tutkimus hyvä uusien 1-1,5 vuoden kuluttua ja verrata nyt saatuja tuloksia siihen.

Asiasanat: Asiakastyytyväisyys, asiakaslähtöisyys, palvelu, palvelun laatu, laatu

Miria Kostiainen

**Customer satisfaction survey - Fitness Center X**

Year	2013	Pages	79
------	------	-------	----

---

Fitness Center X is a private gym, located in the Eastern side of Helsinki, the customer base of which consists mostly of people living nearby. There have been a few customer surveys before in 2005 and 2006, and currently related to this thesis (2011).

The study examined customer satisfaction through different contexts by performing an electronic survey. All respondents were asked to evaluate the functions of the fitness center in general, but also assess the quality of service, facilities, reception, personal trainer services and indoor cycling services in more detail. In the survey customers replied by assessing each section with a grade on a scale 1-5. They also had an opportunity to give free feedback and leave greetings to the fitness center staff.

The study was conducted in order to determine whether the development targets from the previous surveys had achieved improvements. Also the aim was to find ways to streamline operations and increase the number of customers and their satisfaction and loyalty.

Based on the study data, the clear strengths of Fitness Center X are clean facilities, opening hours, professional trainers and indoor cycling instructors, as well as smiling and dedicated service oriented staff. The most important development targets were communication: information in general received low grades in every section and personal trainers' communication with their customers in particular received poor evaluation. Customers wished to hear more information about the personal trainer services and advocated pro-active follow-up and encouragement from their personal trainers. Although the service attitude of the staff was praised, it also received somewhat reverse feedback.

In summary it can be concluded that, on average, customers are satisfied with their membership in the Fitness Center X, but some areas should still be developed. To increase customer loyalty the focus should be addressed to experiential customer encounters and consistent quality of service. Also CRM- and customer feedback systems and their active use, and more active relationship marketing and an informative website together are crucial.

Because Fitness Center X cannot compete in the market with diverse group exercise lessons, the focus should be in addressing all the marketing and development resources to increasing customer loyalty and preserving existing customers - instead of acquiring new customers. Customer segmentation should also be clarified. When the right target group is found, they should focus on engaging customers and develop their operations. To find out how well these development targets have been followed and improved, it would be good beneficial to renew the survey after 1 - 1,5 years and compare the results with new ones.

Keywords: customer satisfaction, customer orientation, service, quality of service, quality

## Sisällys

1	Johdanto .....	9
2	Tutkimuksen tavoitteet .....	11
3	Tutkimuksen keskeisten käsitteiden määrittely .....	12
3.1	Palvelu .....	12
3.2	Palvelun laatu.....	12
3.3	Asiakaslähtöisyys .....	14
3.4	Asiakassuhdemarkkinointi .....	16
3.5	Asiakastyytyväisyys .....	19
3.6	Asiakastyytyväisyysmittaus .....	22
3.7	Arvoväittäjä.....	23
4	Kilpailukentän analysointi Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla .....	24
4.1	Asiakkaat .....	24
4.2	Tavarantoimittajat.....	26
4.3	Korvaavat tuotteet, eli substituuat .....	27
4.4	Nykyiset kilpailijat .....	27
4.4.1	Kilpailijat lähialueilla.....	28
4.4.2	Valtakunnalliset ketjut .....	28
4.4.3	Kotisivut.....	29
4.4.4	Hinnoittelu .....	29
4.5	Mahdolliset tulevat kilpailijat.....	31
4.6	Henkilöriskit.....	32
5	Tutkimus Kuntokeskus X:n jäsenyytyväisyydestä.....	34
5.1	Tutkimusmenetelmät .....	34
5.2	Kyselylomakkeen laatiminen .....	35
5.3	Kyselyn toteutus.....	35
5.4	Tutkimuksen tulokset.....	36
5.4.1	Vastaajien perustiedot .....	36
5.4.2	Kuntokeskus yleisesti .....	38
5.4.3	Tilat.....	39
5.4.4	Palvelun laatu.....	41
5.4.5	Vastaanotto .....	43
5.4.6	Trainer-palvelut .....	44
5.4.7	Sisäpyöräily.....	45
5.4.8	Tiedottaminen .....	47
5.5	Tutkimuksen aikana esiinnousseet ongelmat.....	48
5.5.1	Aiemmin suoritettut tutkimukset.....	48
5.5.2	Vertailtavuus .....	49

5.5.3 Lomake .....	49
5.6 Tärkeimmät vahvuudet.....	50
5.7 Kehityskohteet.....	51
5.8 Johtopäätökset .....	53
5.9 Strateginen asemointi .....	53
5.10 Kehitysehdotus .....	56
Lähteet .....	59
Kuviot .....	62
Taulukot .....	63



## 1 Johdanto

Jäsentutkimuksen tavoitteena oli tutkia Kuntokeskus X :n jäsenten tyytyväisyyttä kuntokeskuksen eri osa-alueisiin. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään mm. jäsenten tyytyväisyyttä palvelun laatuun, tilojen viihtyisyyteen ja toimivuuteen sekä sisäpyöräily- ja trainerpalveluiden laatuun. Vertailuaineistona käytettiin Suomen Aktiivitieto Oy:n tekemiä jäsentutkimuksia Y-ketjuun kuuluvista kuntosaleista vuosilta 2005 sekä 2006, erityisesti Kuntokeskus X:n vastaajien osalta. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli selvittää kaikkein aktiivisimmin kuntokeskuksen palveluita käyttäville jäsenille lähetettävän tutkimuskyselyn avulla ne toiminnan alueet, joita kehittämällä ja nostamalla kuntokeskuksen toimintaa saataisiin tehostettua ja asiakastyytyväisyyttä parannettua. Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena oli joko pyrkiä löytämään arvoväittämä yrityksen nykyisessä toiminnassa tai sen mahdollinen arvoväittämä, jolla se voisi erottua kilpailijoistaan.

Kuntokeskus X sijaitsee kehittyvän Kaupunginosa 1:n, Kaupunginosa 2:n, Kaupunginosa 3:n, Kaupunginosa 4:n sekä Kaupunginosa 5:n keskiössä, hyvien kulkuyhteyksien varrella. Kuntokeskuksen omistaa yrittäjäpariskunta, mutta se on kuulunut aiemmin valtakunnalliseen Y-kuntosalien ketjuun. Kuntokeskuksen asiakkaat koostuvat pitkälti lähialueiden asukkaista ja alueella työskentelevistä, joista molempia ryhmiä voidaan pitää potentiaalisina kasvuryhminä huomioon ottaen Kaupunginosa 1:n alueelle kaavaillut asuintalo-, yrityspuisto- sekä oppilaitosrakennusprojektit. Kuntokeskuksen tilat ovat vilkkaan, mutta verrattain pienen Kauppa-keskuksen yhteydessä ja tilat ovat melko pienet. Kuntokeskuksesta puuttuu kokonaan ryhmäliikuntatuntien pitämiseksi vaadittava iso ”jumpasali”, mutta kuntosalitilojen ja laadukkaiden Technogymin kuntosalilaitteiden lisäksi sieltä löytyy kuitenkin hyvällä äänentoistolaitteistolla ja kestävillä BodyBike-sisäpyöräilypyörillä varusteltu sisäpyöräily sali. Kuntokeskus tarjoaa asiakkailleen kuntosalipalveluita, sisäpyöräilytunteja, hieronta- ja solariumpalveluita sekä personal trainer-palveluita. Lisäksi kuntokeskuksessa on myynnissä laaja valikoima lisäravinteita.

Asiakastyytyväisyystutkimuksen (jäsentutkimus) toimeksiantaja Kuntokeskus X ja opinnäytetyön suorittaja määrittelivät yhdessä kohderyhmän ja sopivat tutkimusmenetelmistä, tutkimuksen ajankohdasta ja tavoitteista raportoinnin sekä aikataulujen suhteen. Tutkimuskutsu lähetettiin sähköpostitse noin 1000 kuntokeskuksen jäsenelle, joista tutkimukseen vastasi yhteensä 98 henkilöä. (Vuonna 2006 tutkimukseen vastasi 97 jäsentä ja vuonna 2005 115 jäsentä, joten nyt saatua vastausmäärää voidaan pitää kohtuullisena ja tämän tutkimuksen osalta riittävänä.)

Tutkimukseen kutsuttiin vastaamaan 7.2.2011 ja vastausaikaa oli 4.3.2011 asti. Tutkimusinstrumenttina toimi sähköpostitse lähetetty kutsu tutkimukseen osallistumiseen ja linkki Laurea

ammattikorkeakoulun e-lomakepalveluun, johon tutkimuslomake oli rakennettu. Tutkimuksen aktivaattoreina toimivat vastaajien kesken arvotut tuotepaketit.

Opinnäytetyön suorittaja sitoutui luovuttamaan valmiin tutkimusraportin 31.5.2011 mennessä, tai muuten tutkimuksen toimeksiantaja ei ollut velvollinen suorittamaan sovittua korvausta. Tutkimusraportti on kokonaisuudessaan ainoastaan Kuntokeskus X henkilökunnan, Laurea ammattikorkeakoulun ohjaajien sekä tutkimuksen suorittajien luettavissa. Opinnäytetyömuotoon saatettu versio kuitenkin julkaistaan normaalisti.

## 2 Tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä mieltä Kuntokeskus X:n asiakkaat ovat kuntokeskuksen palveluista, asiakaspalvelusta ja tiloista. Jäsentutkimuksen tulosten perusteella haluttiin myös selvittää, mikä voisi olla yritykselle se arvoväittäjä, joka erottaisi sen kilpailijoista ja nostaisi asiakastyytyväisyyttä. Tutkimushetkellä käytössä oli myös asiakastyytyväisyystutkimukset vuosilta 2005 ja 2006, jotka on suoritettu koko Y-kuntosaliketjua koskien, mutta joissa on myös selvitetty asiakastyytyväisyyttä yksittäisten kuntosalien tasolla. Kuntokeskus X on tuolloin ollut vielä osa Y-kuntosaliketjua, joten tuloksia voidaan verrata jollain tasolla nyt saatuihin tuloksiin. Vertailuun sisältyvät ongelmat on eritelty kohdassa ”Tutkimusprosessin aikana esiin nousseet ongelmat”.

Tutkimusongelma ja pääkysymys olivat, ovatko asiakkaat tyytyväisiä Kuntokeskus X:ään palveluntarjoajana ja kuntokeskuksena. Tutkimuksessa on jouduttu ottamaan mallia vuosien 2005 ja 2006 kysymysmatriisista, jotta nyt saatuja tuloksia voitaisiin edes jollain tasolla verrata aiempien tutkimusten tuloksiin. Kuntokeskuksen palvelut on jaettu eri osa-alueisiin, joista esitettiin tutkimuslomakkeella useita yksityiskohtaisempia kysymyksiä ja lisäksi lomakkeella kysyttiin kuntokeskuksesta yleisesti tai tietyn teeman kautta eritellymminkin; esimerkiksi kuntokeskuksen tiloja käsiteltiin omana kysymysosionaan, samoin kuin asiakaspalvelun laatua.

### 3 Tutkimuksen keskeisten käsitteiden määrittely

#### 3.1 Palvelu

Grönroos (2009, 79) on määritellyt palveluilla olevan yleensä kolme yleisluontoista piirrettä:

1. *Ne ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja.*
2. *Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.*
3. *Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin.*

Palvelu määritellään usein aineettomaksi ja Grönroos toteaaakin, että palveluiden tärkein piirre on niiden prosessiluonne. Monesti sanotaan myös, etteivät palvelut johda omistussuhteen siirtymiseen, toisin kuin tavara kaupassa. (Grönroos 2009, 79-81) Grönroos määrittelee palvelut prosesseiksi, joissa tuotanto- ja kulutustoimenpiteet tapahtuvat yhtäaikaan, jolloin palveluntarjoajan ja kuluttajan välille syntyy vuorovaikutusta. Tässä vuorovaikutustilanteessa asiakas muodostaa käsityksensä siitä, miten laadukkaana hän saamaansa palvelua pitää. (Grönroos 2009, 100-101)

Myös Ylikoski (2001, 21-22) määrittelee palvelun aineettomaksi - joksikin sellaiseksi, jota tämä ei voi kosketella tai pudottaa varpailleen. Vaikka lähtökohtaisesti niin tavara, kuin palvelukin tuottaa asiakkaalle yhtäläillä aineetonta hyötyä, muodostuu asiakkaalle tuotettu hyöty palvelun osalta puhtaasti siitä hetkestä, jolloin asiakas palvelua käyttää ja sen laatu voi vaihdella suuresti. Tavarat ovat taas pääpiirteittäin hyödykkeitä, joiden käyttökokemus ei rajoitu yleensä vain yhteen hetkeen ja ne ovat palveluita useammin standardilaatuisia. Sanastokeskuksen ja Tekesin Serve - Palveluliiketoiminnan edelläkävijöille-ohjelma ovat määritelleet palvelun taas näin ”toiminta tai toimintojen yhdistelmä, jonka palveluntarjoaja toteuttaa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa vastatakseen asiakkaan tarpeeseen.” (Terminfo.fi) Kaikki nämä määrittelyt painottavat vuorovaikutuksen merkitystä ja koko palveluketjun osallistumista. Määriteltäessä palvelun laatua, tuleekin nämä kaikki osapuolet ottaa huomioon.

#### 3.2 Palvelun laatu

Sillä, mitä asiakkaat saavat palvelutilanteessa yritykseltä, on suuri vaikutus asiakkaan arvioidessa saadun palvelun laatua. Siksi Grönroos pitää yhtenä vaikuttavana tekijänä tapaa, jolla asiakas saa palvelun itselleen; asiakaspalveluhenkilökunnan ammattitaito tai palveluntarjoajan saavutettavuus vaikuttavat asiakkaan mielikuvaan yrityksestä ja muodostavat asiakkaalle käsityksen kyseisen palveluntarjoajan palveluiden laadusta. (Grönroos 2009, 100-101)

Grönroos jakaa palvelun kahteen ryhmään; teknisiin sekä toiminnallisiin ulottuvuuksiin. Teknistä, lopputulosulottuvuutta ovat esimerkiksi asiakkaan osallistuminen ryhmäliikuntatunnille tai ateria, joka asiakkaalle tarjoillaan ravintolassa. Toiminnallista, eli prosessitulottuvuutta taas ovat esimerkiksi asiakkaan kokemus siitä, millaista palvelua hän on saanut tai kuinka ammattitaitoiseksi hän on kokenut ravitsemusterapeutin, jonka luona on vierailut. Jotta yritys voisi menestyä kilpailijoihinsa nähden, sen täytyy määritellä, kumpi näistä ulottuvuuksista on toiminnan ja kehittymisen kannalta tärkeämpi, huolehtien kuitenkin siitä, ettei kumpikaan näistä jää huomioimatta. Monesti yritykset keskittyvät teknisten yksityiskohtien ja kokonaisuuksien valvontaan ja kehittämiseen, vaikka laadun kannalta juuri toiminnallisen ulottuvuuden kokonaisuuteen sisältyvien asioiden kehittäminen olisi tärkeämpää. On kuitenkin tärkeää huomata, että asiakkaalle näyttäytyy käytännössä vain yksi, näiden kahden laadun muodostama palveluprosessin lopputuloksen tekninen laatu. Se on ainut mitä asiakkaalle niin sanotusti jää käteen kun varsinainen palvelukohtaaminen ja vuorovaikutus esim. kuntosaliohjaajan kanssa on ohitse. (Grönroos 2009, 100 -106)

On haasteellista määritellä tai mitata palvelua, jonka jokainen asiakas kokee henkilökohtaisesta taustastaan ja esimerkiksi varsinaista palvelutilannetta edeltäneistä päivän tapahtumisista riippuen eri tavalla. Kaikkia asiakkaita ei voida palvella yhden ainoan kaavan mukaisesti, joten jo palvelutilanteen aluksi olisi hyvä havaita, minkälaisesta kohtaamisesta on kyse. Hyvän asiakaspalvelumallin ominaisuus onkin, että sitä on mahdollista muokata asiakaskohtaamisen edetessä opittaessa asiakkaasta enemmän. Myös asiakaskohtaamisen luonne vaikuttaa palvelumalliin, riippuen onko kyse esimerkiksi neuvonnasta, myynnistä tai reklamaation vastaanottamisesta, mutta palvelun laatuun sen ei pitäisi vaikuttaa. (Bergström & Leppänen 2007, 90-92)

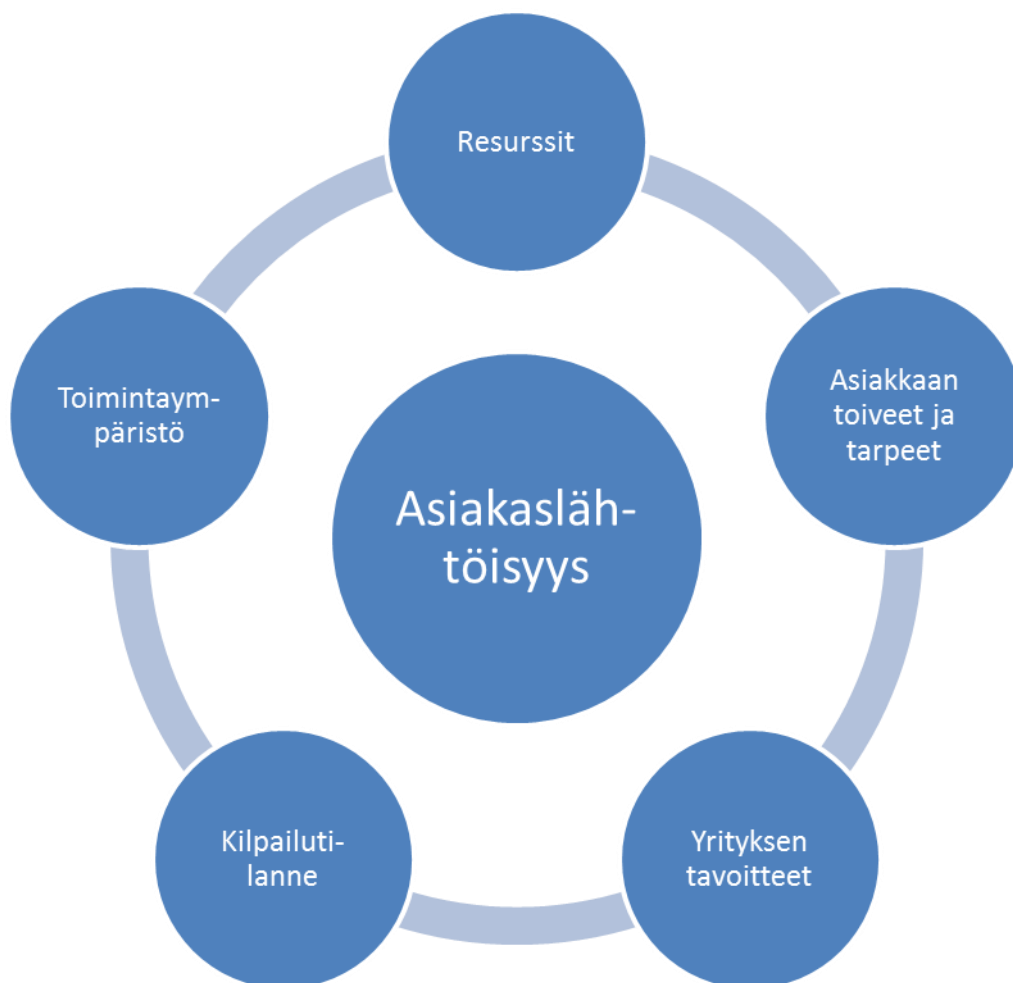
Olennainen osa asiakkaan kokemaa palvelun laadukkuutta on asiakkaan kokemus saadusta arvosta. Mikä on siis asiakkaan saama vastine antamalleen panokselle? Asiakastyytyväisyys, asiakkaan saama arvo ja palvelun laatu määrittelevät yhdessä asiakkaan palvelukokemuksen. Ylikoski määrittelee asiakkaan palveluiden käyttömotiivien olevan usein myös varsin tiedostamattomia ja sidoksissa yhteenkuuluvuuden tavoitteluun tai oman itsen arvostukseen. Pelkkä korkeatasoinen, ystävällinen (asiakas-)palvelun laatu ei kuitenkaan ratkaise asiakkaan muodostamaa käsitystä palvelun laadusta, vaan siihen vaikuttaa kokonaisuus. Kuntosalilla ei siis riitä, että asiakaspalvelu on ensiluokkaista ja sillä saadaan asiakkaalle elämyksellisyyden tunteita, vaan myös laitteiden ja koko kuntosalin täytyy olla samalla, vähintäänkin hyväksyttävällä tasolla. Asiakkaan tyytyväisyyttä palvelun laatuun voidaan kuitenkin tarkastella joko yksittäisen palvelutapahtuman tai kokonaistyytyväisyyden osalta. Asiakas voi olla hyvinkin tyytymätön kuntosalin oheistuotemyyntiin, tai ravintolassa tarjoiltuun jälkiruokakahviin, mutta pitää muita palveluita ja tuotteita niin hyvinä, että kokonaistyytyväisyys ylittää kiitettävälle tasolle. (Ylikoski 2001, 151-154)

### 3.3 Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyys nähdään usein vain asiakkaan tarpeiden ja toiveiden täyttämisenä. Asiakslähtöinen liiketoiminta ei kuitenkaan voi rakentua pelkästään asiakkaan sattumanvaraisiin toiveisiin vastaamiselle ja näiden varassa toiminnan kehittämiseksi. Toimiakseen, asiakslähtöisyys edellyttää kokonaisuuden hahmottamista ja eri tekijöiden huomioimista ja näiden välillä tasapainottelua. Yrityksen tulee olla selvillä siitä, mitä se itse haluaa ja mitä se oikeasti voi olla - ei ole kenenkään edun mukaista luvata asiakkaille liioja tuotteistaan tai esimerkiksi antaa ymmärtää voivansa tarjota jotakin sellaista palvelua, joka käytännössä on kuitenkin mahdotonta toteuttaa. Oheinen kaavio hahmottaa sitä, mitkä kaikki tekijät olisi hyvä ottaa huomioon asiakslähtöisyyttä mietittäessä. Asiakkaan toiveet ja todelliset tarpeet ovat vain yksi vaikuttava tekijä, sillä yhtälailla kokonaisuuteen vaikuttavat esimerkiksi ne resurssit, jotka yrityksellä on käytettävissään. On turha lähteä vastaamaan asiakkaan toiveisiin esimerkiksi ryhmäliikuntatuntien lisäämisestä kuntosalin palvelutarjontaan, jos tiloja tähän ei yksinkertaisesti ole. Myös yrityksen omat tavoitteet esimerkiksi asemoinnin tai liikevaihdon suhteen ovat tärkeitä, samoin kuin vallitsevan kilpailutilanteen ja toimintaympäristön tunteminen ja näiden muutoksiin reagoiminen. Lähtökohtaisesti näiden kaikkien tulisi olla huomioon otettuna, jotta toiminta olisi asiakslähtöistä - asiakkaan tarpeet, elämäntilanteen, toiveet ja ympäristön huomioiva (kaavio 1). Kun jokainen yrityksen työntekijä, riippumatta työskenteleekö tämä asiakasrajapinnassa vai ei, ymmärtää olevansa osa asiakslähtöisyyttä tavoittelevaa ketjua, asiakslähtöisyys näkyy yrityksen toiminnassa ja tekee myös kauempana konkreettisia asiakaskohtaamisista työskentelevien työstä mielekkäämpää. Tässä tiedottamisella ja prosessien läpinäkyvyydellä yrityksen sisällä on merkittävä rooli. (Vuokko 1997, 23-28)

## Kaavio

1



Edellä mainittu mielekkyys työssä ja ymmärrys oman roolin merkityksestä asiakaslähtöisen ketjun osana syntyy, kun yrityksen toiminnasta saadaan poistettua ne työskentelyn ja tiedonkulun häiritteijät, jotka ovat haitanneet asiakaslähtöisesti toimimista. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tiedottamisen ja avoimuuden lisääminen sisäisessä viestinnässä, sekä luopuminen liian kapea-alaisesti tehdystä asiakassegmentoinnista ja sen mukaisesta markkinoinnista. Jotta asiakaslähtöisyys toimisi läpi koko yrityksen toimintojen ketjun, tulee sen toteutua niin strategisella, taktisella kuin operatiivisellakin tasolla. Se edellyttää myös, että kullakin toimijalla on halu, eli motivaatiota toimia asiakaslähtöisesti, sekä riittävä osaaminen työnsä suorittamiseksi. Lisäksi kullakin toimijalla on oltava mahdollisuus hyödyntää motivaatiotaan ja osaamistaan, missä esimerkiksi edellä mainittu tiedonkulku ja avoimuus sisäisessä asiakaspalvelussa voivat nousta avainasemaan. Eri toimintojen väliset suhteet yrityksen sisällä ovatkin ratkaisevassa osassa asiakaslähtöisyyttä tavoiteltaessa. Sisäisen viestinnän ja ns. sisäisen palvelun on siis oltava kunnossa. Kun nämä toimivat, tavoitteet pysyvät helpommin samoina läpi toimintojen ketjun. Kun päätökset pyritään vielä tekemään mahdollisimman lähellä asiakasrajapintaa ja hajautetusti, varmistetaan läpinäkyvyys prosesseissa ja asiakkaan äänen kuulumi-

nen - mutta toisaalta taas yrityksen tavoitteiden toteutuminen realistisemmin, kuin ylhäältä päin johtamalla. (Vuokko 1997, 29-42)

Kaikkein innovatiivisimmillaan asiakaslähtöinen palveluasenne on asiakkaan tarpeiden löytämistä ja esiin tuomista jo ennen kuin asiakas itse niitä tiedostaa. Päivittäisessä työssä asiakaslähtöisyyttä voidaan kuvata kokonaisvaltaisena asenteena, joka ohjaa koko yrityksen toimintaa ja sen arvoketjuja. Laadukkaasta asiakastyöstä olisi syytä myös palkita työn tekijät, jolloin tekijätason motivaatio tavoitteet ylittäviin suorituksiin paranisi ja varsinaisen johdon mielenkiinto tilanteen seuraamiseen ja keskijohdon kiinnostus raportointia kohtaan pysyisi yllä. (Mattila & Ollikainen 2008)

### 3.4 Asiakassuhdemarkkinointi

Ideaalitilanteessa yrittäjällä on asiakkaistaan käytössään niin paljon tietoa, kuin mahdollista. Hän voi hyödyntää tietoja erilaisten kampanjoiden suunnittelussa ja toteutuksessa, esimerkiksi kohdentamalla yksittäisen mainospostin kaikille perheellisille tai kaikille erityisesti ryhmäliikuntatunneista kiinnostuneille asiakkailleen. Usein puhutaan monikanavamarkkinoinnista, mutta sähköpostimarkkinointi on tällä hetkellä kustannustehokkainta ja helpointa markkinointia, johon tulisi kuitenkin panostaa ja käyttää resursseja. Kun yrityksen asiakassuhdemarkkinointi on hoidettu hyvin, se ylläpitää olemassa olevaa asiakaskantaa ja sitouttaa sekä tuo uusia asiakkaita sisään. Toimiva asiakassuhdemarkkinointi vähentää myös asiakaspoistumaa. Asiakassuhdemarkkinoinnin päävaiheet voidaan jakaa seuraavasti:

1. Tavoitteiden asettelu
2. Asiakastietokannan luominen
3. Henkilöstön motivointi asiakaslähtöiseen ajattelutapaan
4. Vuorovaikutuksellisen markkinointisuunnitelman luominen
5. Toimivan, yksinkertaisen palautejärjestelmän suunnittelu
6. Asiakkaiden aktiivinen lähestyminen ja muistaminen

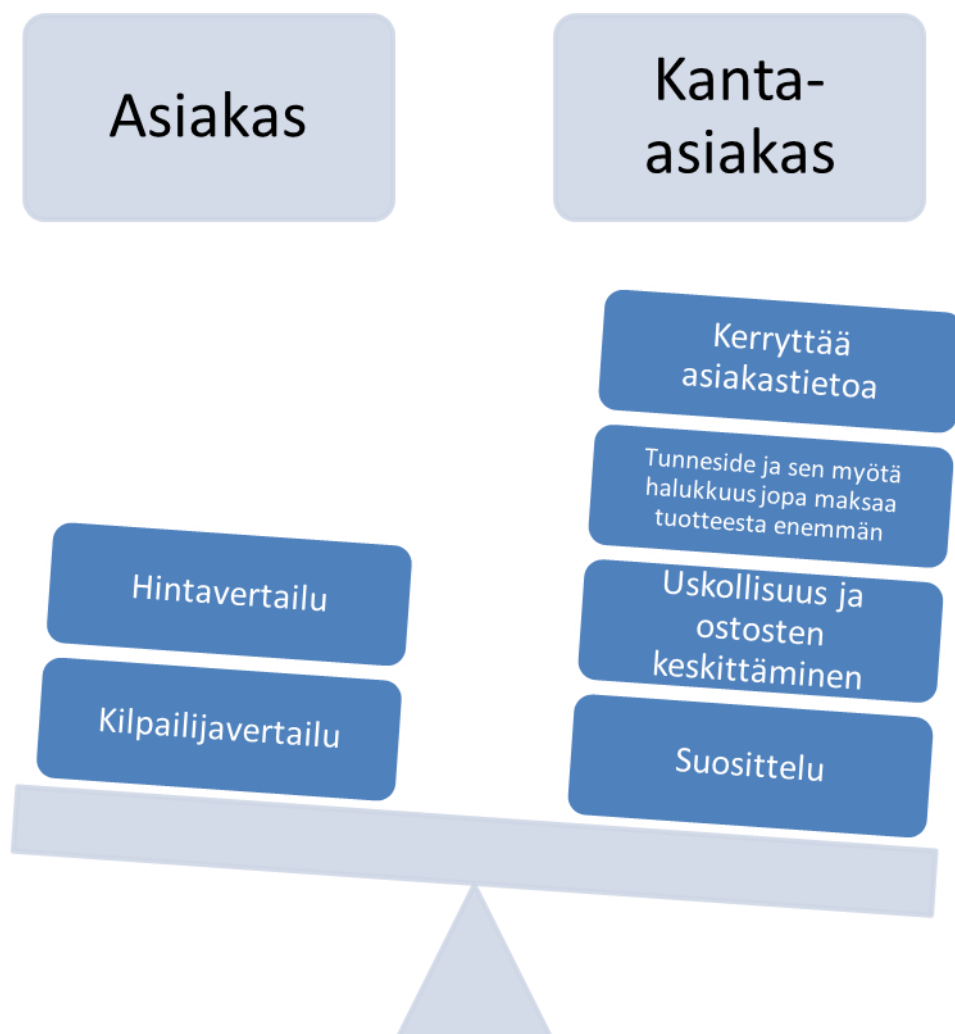
Mitä enemmän tietoa yritys pystyy asiakkaistaan keräämään, sen kohdennetummin yritys pystyy asiakkailleen viestimään kulloinkin käynnissä olevista kampanjoista. Kuntosaliyrittäjälle tärkeitä tietoja voisivat olla esimerkiksi kiinnostuksen jakautuminen eri lajien välillä, kiinnostus ulkolajeja kohtaan, lähtökuntotaso, mahdolliset terveydelliset ongelmat (selkäongelmat, polvivaivat, elimelliset ongelmat tai esimerkiksi diabetes) käyntitiheys, perhesuhteet, muut harrastukset, liikuntatausta, asuinalue ja ammatti. Lapsiparkkimahdollisuudesta olisi ensisijassa tärkeää tiedottaa lapsiperheellisiä, kun taas ravitsemusluennoista kannattaisi tiedottaa esimerkiksi henkilöitä, joilla tiedetään olevan vaikeuksia sokeritasapainon tai kolesterolin



kanssa. Tiedothan ovat aina luottamuksellisia, eli niitä kerätessään yritys sitoutuu siihen, ettei tietoja luovuteta kolmansille osapuolille - niitä hyödynnetään vain yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen parantamisessa. (Kuopion Ammatillinen Aikuiskoulutuskeskus, Markkinoinnin materiaali)

Pitkäaikaiset asiakassuhteet, joihin asiakassuhdemarkkinointi pohjimmiltaan tähtää, ovat parhaimmillaan taloudellisesti hyvin kannattavia. Vaikka alussa panostukset saattavat kalliin asiakashankinnan jälkeenkin olla tiiviin yhteydenpidon, erilaisten sitouttamista lisäävien kampanjoiden ja jopa lahjojen ja palkintojen myötä olla korkeita, synnytetty sitoutuminen kääntää kanta-asiakkuuden voiton puolelle vääjäämättä. Asiakkaalla ja kanta-asiakkaalla on eronsa. Alla olevassa kuvassa (kuva 1) on esitetty niistä olennaisimmat. Tärkeä asiakassuhdemarkkinoinnin tavoite onkin asiakaspysyvyys, siitä syntynyt luottamus ja tunneside sekä näiden myötä kerätty korvaamaton asiakastieto ja -tuntemus, jotka kirkastavat yrityksen asiakassegmentointia ja auttavat näin kohdistamaan markkinointia siltä osin oikeisiin kohderyhmiin. Epäsuorasti uskolliset ja tyytyväiset asiakkuudet vaikuttavat myös sisäisiin asiakkuuksiin, eli henkilöstöön, sillä tyytyväisten kanta-asiakkaiden palveleminen on mukavampaa ja näin ollen se saattaa lisätä myös henkilöstön pysyvyyttä. (Ylikoski 2001, 180-181)

Kuva 1



Yritys voi ostaa asiakasrekistereitä myös ulkopuolisilta palveluntarjoajilta, mikä on uusasiakashankinnassa usein välttämätöntä. Tällöin kriteerinä kohdepoiminnalle ei voi olla kuin ikä, sukupuoli tai asuinpaikka. Syöttämällä nämä tiedot asiakastietojärjestelmään, yrityksen on kuitenkin mahdollista seurata, syntyikö kontaktista kauppaa ja saatiinko asiakkaasta lisää tietoa, joka mahdollisesti auttaa asiakassuhteen kehittämisessä jatkossa. (Kuopion Ammatillinen Aikuiskoulutuskeskus, Markkinoinnin materiaali)

Asiakassuhdemarkkinoinnin eräs avaintekijä on jälleen elämyksellisyyden tunteen tuottaminen jokaisen asiakaskontaktin yhteydessä. Kun hiljattain fuusioituneessa LähiTapiola-ryhmässä päätettiin johtoporasta myöten syksyllä 2012 järjestää huolenpidollinen soittokierros korkeimpien etutasojen asiakkaille, oli asiakkailta saatu palaute lähes poikkeuksetta positiivista. Palautteista kuului läpi kuinka positiivisesti yllättyneitä ja tyytyväisiä asiakkaat olivat soitos-

ta, jonka viesti ei ollut myyvä vaan puhtaasti huolenpidollinen. Puheluiden aikana asiakkailta kysyttiin, oliko heidän vakuutusturvaansa käyty pitkään aikaan läpi, kuulosteltiin mahdollisia tarpeita ja puutteita ja neuvottiin päivänpolttavissa vakuutus-, pankki- tai sijoitusasioissa - vähintäänkin ohjaamalla asiantuntijan luokse toimistolle tai sopimalla aika yhteydenotolle myöhemmin. Saadusta palautteesta myös kävi hyvin ilmi se, miten vähän asiakkaalta kysytään, miten hän todella voi. (LähiTapiola-ryhmä, suullinen tieto) Erään numeropalvelun kulu-  
neen vuoden 2012 aikana kovasti mediassa kuulunut mainoslause, ”Mitä sinulle kuuluu?” on musiikkia asiakkaan korville. Myös kuntosalipalveluiden tarjoajan tulisi muistaa kysyä tätä asiakkaaltaan ja usein - ja ennen kaikkea hyödyntää kysymykseen vastauksena saatu tieto. Tämä hiljainen tieto on tulevaisuuden innovaatio, jollaisena esimerkiksi tuulipukukansan suosimia kävelysauvojakin voidaan pitää. Vai ajatteliko joku alun perin, että niistä saataisiin jopa Suomen armeijan kuntoa ylläpitävä kuntoiluväline?

### 3.5 Asiakastyytyväisyys

Asiakkaan ja yrityksen käsitykset asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä voivat vaihdella huomattavasti, mutta myös yrityksen sisällä voidaan nähdä nämä tekijät eri tavoin. Ylempi johto saattaa nähdä tilanteen aivan erilaisena, kuin asiakasrajapinnassa työskentelevä myyjä. Lisäksi kahdella keskenään tismalleen samaa tuotetta käyttävällä kuluttajalla voi olla hyvinkin eri tuntuma siitä, miten tyytyväisiä he ovat tuotteeseen. Tuotekehittelyn myötä voidaan parantaa tuotteen laatua, henkilökunnan asiakaspalveluhenkisyttä voidaan nostaa ja tiloja voidaan kohentaa viihtyvyyden lisäämiseksi, mutta markkinointiviestinnän tai tuttavien kertoman perusteella muodostettuihin käsityksiin ei parannustoimillakaan pääse vaivatta käsi-  
siksi. Koska asiakastyytyväisyys on aina suhteellista ja sidottu useimmiten nykyhetkeen, heijastuu asiakkaan henkilökohtainen tausta käsitykseen palvelusta tavalla, josta yrityksen on käytännössä mahdotonta saada otetta. Usein nämä käsitykset ovat varsin epäloogisia. On myös ymmärrettävä, ettei asiakastyytyväisyys takaa automaattisesti asiakasuskollisuutta, vaan yrityksen täytyy lunastaa asiakkaan tyytyväisyys uudelleen jokaisessa kohtaamisessa asiakkaan kanssa. Jatkuva palautteen kerääminen erilaisilla menetelmillä (seurantatyökalut, haastattelu, havainnointi) jokaisen asiakaskohtaamisen yhteydessä onkin ensi arvoisen tärkeää. (Pöllänen & Rope 1998, 58-59)

Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan odotusten ja saadun palvelun laadun kohtaamisesta. Kun asiakas kokee saaneensa laadullisesti hyvää palvelua, hän on tyytyväinen. Asiakkaan odotukset ovat korkeammalla tasolla, jotka ovat luonnostaan juuri hänelle tärkeitä tai ajankohtaisia. Esimerkiksi asiakas, joka toivoo voivansa laihtua lyhyessä ajassa personal trainerin avustuksella, ollakseen parhaimmillaan tulevana kesänä omissa häissään on tavoitteenasettelultaan eriävä terveydellisistä syistä painoan pudottamaan pyrkivän asiakkaan kanssa. Ter-

veydellisistä syistä laihtumaan pyrkivälle taas laihtumiseen kuluvan ajan sijaan tärkeämpi tekijä voisi olla esimerkiksi laadukkaat ja hyvin huolletut laitteet ja mahdollisimman pitkävaikutteiset tulokset. Riippuen asiakkaan asettamista odotuksista ja niiden tärkeysjärjestyksestä, jotkin asiat voivat olla asiakkaan kokemuksen mukaan heikompiakin, kun taas toisten on oltava käytännössä virheettömiä. (Ylikoski 2001, 121-123)

Ylikoski listaa odotuksiin vaikuttaviksi tekijöiksi seuraavat

- Asiakkaan tarpeet
- Palvelun hinta
- Aikaisemmat kokemukset kyseistä yrityksestä
- Kokemukset kilpailijoista
- Markkinointiviestinnän lupaukset
- Suositukset tai moitteet
- Oma panostus palveluun
- Tilannetekijät

Tarpeeseen vaikuttavat luonnollisesti asiakkaan henkilökohtaiset ja sosiaaliset tekijät; elämäntilanne, ikä, sukupuoli jne. ja korkea hintataso nostaa asiakkaan odotuksia. Asiakkaan aiempi historia saman yrityksen kanssa vaikuttaa niin hyvällä kuin pahallakin tavalla asiakkaan odotuksiin; ne voivat olla nykyhetkeen nähden joko liian korkealla, matalalla tai täysin epärealistiset, mikä pätee myös kokemuksiin kilpailijoista. Erittäin huonot kokemukset kilpailijalla saavat asiakkaan herkästi suhtautumaan skeptisesti kaikkiin alalla toimijoihin, mutta herättävät toisaalta myös toivoa ja nostavat vaatimustasoa uuden palveluntarjoajan suhteen.

Markkinointiviestinnän lupaukset, esim. mainoskampanjat televisiossa tai radiossa, kotisivujen visuaalinen ilme ja lupaukset tai lehtimainonta vaikuttavat vääjäämättä siihen, mitä asiakas yritykseltä odottaa. Myös naapurin, kollegan tai perheenjäsenen kertomukset yrityksestä muokkaavat asiakkaan odotuksia pitkäksikin aikaa. Oman panostuksen merkitys nostaa odotuksia esimerkiksi kun kyseessä on itsepalvelumenetelmällä toimivat palvelut, kuten autopesut tai itsepalvelupesulat, jolloin asiakas joutuu itse näkemään vaivaa saadakseen palvelun itselleen. Tällöin prosessin epäloogisuudelle, epäselville ohjeille tai jonkin osion toimimattomuudelle ei juuri anneta anteeksi, vaan odotukset ovat jääneet auttamattomasti täyttämättä. Edellä mainittu esimerkki häitään odottavasta laihduttajasta toimii esimerkkinä myös tilannetekijöihin; sama kuntoilija häiden jälkeen kestäisi luultavasti hieman heikompaakin palvelua, kun taas ennen häitä stressaantuneena sille ei ole sijaa lainkaan. (Ylikoski 2001, 123-125)

Yrityksen menestykseen vaikuttaa siis aina asiakas; asiakkaan mielipide, uskollisuus, kokeemuksesta seuraavat markkinointiteot asiakkaan lähipiirissä ja nykypäivänä sosiaalisessa mediassa ja houkuttelevuus potentiaalisten asiakkaiden silmissä. Avainasemassa on siis yrityksen

kyky ylläpitää asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta synnyttää asiakaspysyvyyttä. Asiakastyytyväisyyden pitäisi olla jokaisen yrityksen tärkein, perimmäinen päämäärä. Vaikka kilpailijoiden päihittäminen markkinoilla tuntuu houkuttelevalta ja riskinsietokykyäkin tulee olla, kun tuodaan uusia tuotteita tai palveluita kilpailijoista erottuakseen markkinoille, on hyvä muistaa jokaisen asiakkaan olevan vähintäänkin ns. osa-aikaisessa myyjän työsuhteessa yritykselle. Asiakas tekee käytännössä ilmaista myyntityötä yritykselle suositellessaan palvelua/tuotetta ystävilleen, sitoutuen yritykseen suuremmalla todennäköisyydellä itsekin. (Vuokko 1997, 23-29, 8-9) Investointi asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi ja sen kehittämiseksi tulisi olla myös osa yrityksen budjetointia. On äärimmäisen tärkeää ymmärtää, mihin yrityksen voimavaroja tältä osin tulisi kohdistaa. Tärkeimpiä investointeja organisaation kannalta ovat esimerkiksi datan kerääminen ja analysointi, ja asiakkaiden vaatimusten ymmärtäminen tätä kautta - sekä niihin vastaaminen. (Ylikoski 2001, 155-156)

Jokaisen henkilöstöön kuuluvan pitäisi voida tuntee olevansa osa asiakastyytyväisyysprosessia. On virheellistä ajattelua, että tehdastyöntekijä ei ole osa asiakastyytyväisyysprosessia, koska tämä ei kohtaa asiakasta koskaan kasvotusten. Suurin osa ihmisistä ei kohtaa ulkoista tai loppuasiakastaan koskaan, osa kohtaa joskus ja vain pieni murto-osa kohtaa asiakkaansa päivittäin. Johdon tulisikin siis mahdollistaa jokaiselle työntekijälle se tunne, että juuri hänen tehtävänsä on tärkeä osa onnistunutta prosessiketjua, jonka loppupäässä tyytyväinen asiakas hymyilee. Tyytyväisyys on molemmin puolista, sillä hyvin toteutetun ketjun päässä tyytyväisenä hymyilevä loppuasiakas lisää tyytyväisyydellään myös henkilökunnan sitoutuneisuutta ja tyytyväisyyttä omaan työhönsä. (Ylikoski 2001, 183-184)

Parhaiten asiakkaan tyytyväisyyttä kohentavatkin ne yritykset, jotka pystyvät katsomaan lisäksi yrityksen käsistä lähtevän tuotteen ohi ja kääntämään katseen itseensä ja yrityksen sisäiseen asiakaspalveluun. Usein unohdetaan sisäisen asiakkaan tyytyväisyys ja sen vaikutus koko prosessin toimintaan. Kun kaikki palveluketjussa mukana olevat tahot kokevat olevansa osa yhteistä ulkoisen asiakkaan asiakastyytyväisyyteen tähtäävää prosessia ja toimivaa ketjua, työ koetaan tärkeämpänä ja mielekkäämpänä. Yhden työntekijän jatkuva myöhästely aikatauluista kumuloituu yllättävänkin suureksi rasitteeksi koko prosessille, kuormittaa muuta henkilöstöä ja ajaa helposti muut työskentelemään äärirajoillaan, kun ulkoiselle asiakkaalle näkyvässä jonon loppupäässä joudutaan pahoittelemaan viivästyksiä tai selittelemään työn huonoa laatua. Kun toimintaketju on toimiva ja toimii ilman, että johdon tarvitsee siihen jatkuvasti puuttua, johto voi keskittyä ohjaamaan voimavaroja kehittämistoimiin ja toisaalta taas asiakasrajapinnassa työskentelevä työntekijä voi johdon luottamusta ja työstään nauttien palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Toimivan prosessin saavuttamiseksi johdon tulee tuntee prosessit hyvin ja mahdollistaa ehyt toimintaketju sisäisten asiakkaiden välillä. Näin syntyy laadukas toimintojen sarja, jonka lopputuotteena on onnistunut tuote, johon asiakas luottaa ja josta asiakas saa odotustensa mukaisen kokemuksen - ja positiivisen käsityksen.

Hyvä sisäinen asiakaspalvelu näkyy vääjäämättä tyytyväisyytenä ulkoisessa asiakkaassa. (Bergström & Leppänen 2007, 92.)

### 3.6 Asiakastyytyväisyysmittaus

Asiakastyytyväisyyttä mitataan aina yksilöllisellä tasolla, vaikka sen tuloksia arvioidaankin ryhmätasolla. Asiakastyytyväisyystutkimus mittaa asiakkaan kokemaa tyytyväisyyttä yrityksen toimintaa kohtaan. Jotta tutkimus on toimiva ja onnistunut, sen tulisi olla taloudellisesti toteuttamiskelpoinen, asiakkaalle helppo osallistua ja tuottamaltaan tiedolta hyödynnettävissä mahdollisimman helposti ja tehokkaasti. Asiakastyytyväisyystutkimukseen pätevät yleiset markkinointitutkimuksen toimivuuden kriteerit:

**Validiteetti**in vaikuttavat kysymysten muotoilu ja lomakkeelle sijoittelu. Haastattelumuotoisena tutkimuksena suoritettavassa tutkimuksessa haastattelijan usein tahatonkin johdatteleva haastattelutapa heikentää validiteettia.

**Reliabiliteetti**, eli tutkimustulosten luotettavuus ja pysyvyys; mikäli asiakastyytyväisyydessä ei ole tapahtunut muutosta, tulosten pitäisi olla samat kuin edelliselläkin kerralla. Liian pieni otoskoko, huono vastausprosentti ja esim. epäselvä kysymysten asettelu heikentävät reliabiliteettia.

**Järjestelmällisyys**; on olennaista, että tutkimus suoritetaan samassa muodossa, kuin edeltävinäkin kertoina, jotta tulokset ovat keskenään vertailukelpoisia. Olisi hyvä pystyä vertailemaan tuloksia myös eri toimipisteiden välillä.

**Lisäarvon tuottaminen** toteutuu, kun asiakastyytyväisyyttä mitattaessa on todella pystytty kehittämään sisäisiä toimintoja sekä markkinointia asiakassuhteen lujittamiseksi.

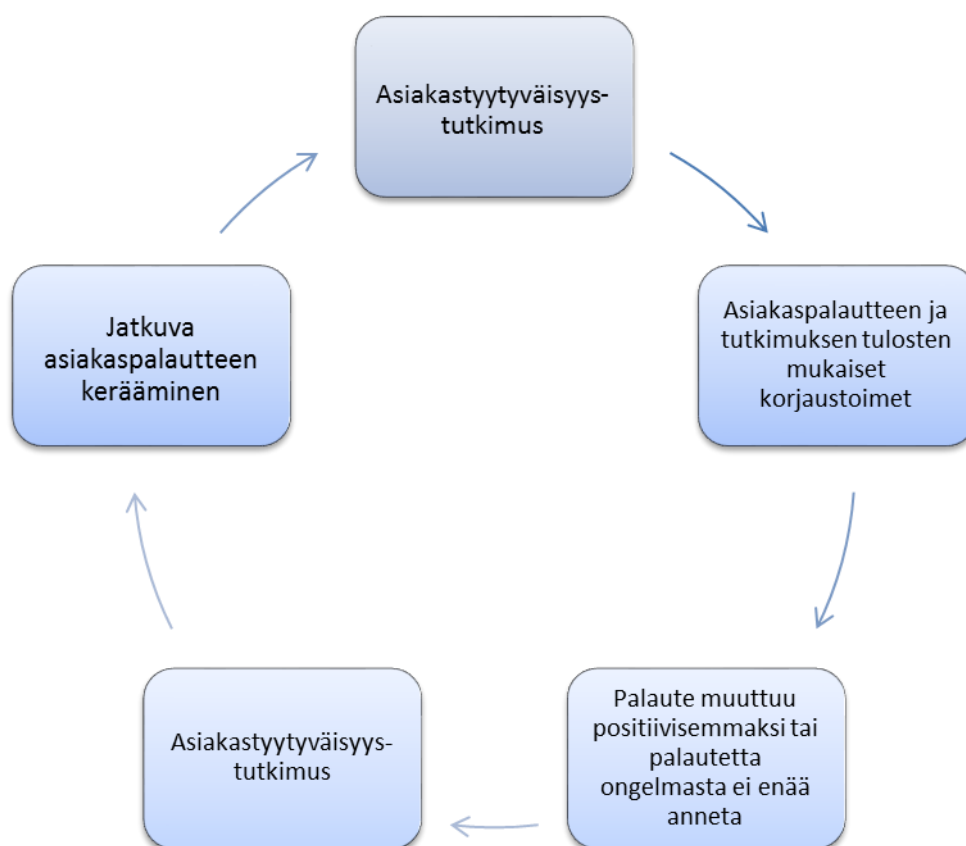
**Automaattinen toimintaan kytkeytyminen** tulee olla tutkimuksen lähtökohta; asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset ovat hyödytöntä tietoa, mikäli ne eivät suoraan kytkeydy yrityksen toimintaan aiheuttaen impulsseja ja saa johtoa ryhtymään kehittämistöihin.

(Rope & Pöllänen 1998, 83-84)

Jotta asiakastyytyväisyydestä saataisiin kokonaisvaltainen ja kehittämistoimissa hyödynnettävissä oleva kuva, tulee tietoa kerätä osittain jatkuvasti ja osittain säännöllisin väliajoin. Parhaimmillaan jatkuvasti asiakaskohtaamisissa kerätty ja säännöllisin väliajoin suoritettujen asiakastyytyväisyystutkimusten avulla kerätyt tiedot täydentävät toisiaan ja saadaan laaja-alainen kokonaiskuva asiakastyytyväisyyden merkittävimmistä tekijöistä, kuten palvelun laa-

dusta. Jatkuva, monikanavainen asiakastyytyväisyyden seuranta auttaa yritystä reagoimaan nopeasti kehityskohteisiin, mutta myös toimii työkaluna jo tehtyjen muutosten tai parannusten vaikutuksiin. (Ylikoski 2001, 155-156) Varsinaisia asiakastyytyväisyystutkimuksia ei pidä suorittaa jatkuvasti, vaan hyvänä perussääntönä voidaan pitää, että tutkimus on aika suorittaa uudelleen, kun edellisen tutkimuksen aikana esiin nousseet ongelmakohdat on korjattu ja korjausten vaikutukset ovat mitä luultavimmin alkaneet vaikuttaa asiakkaiden antamiin palautteisiin ja kokemukseen (kaavio 2). (Ylikoski 2001, 170)

Kaavio 2



### 3.7 Arvoväittäjä

Arvoväittäjä on yrityksen valitsema keino erottua kilpailijoistaan tarjoamalla asiakkaalle jollain tavalla näistä poikkeavaa palvelua tai tuotetta. Porterin mukaan arvoväittäjän löytymiseksi yritys saattaa joutua luopumaan monista muista mahdollisuuksista, mutta sen on seistävä arvoväittäjänsä takana kehittyäkseen valitsemallaan tiellä ja saavuttaakseen asiakkaitensa luottamuksen. Michael Porter käyttää käsitettä ahkerasti strategisen asemoinnin ja Viiiden kilpailuvoiman mallin yhteydessä (Porter 1995), mistä tarkemmin tässä opinnäytetyössä kappaleessa 4.

#### 4 Kilpailukentän analysointi Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla

Michael E. Porterin Viiden kilpailuvoiman malli (Porter 1995) on työkalu, jonka tarkoitus on auttaa löytämään yrityksen liiketoimintaympäristöstä ne tekijät, joilla on eniten voimaa ohjata kilpailutilannetta. Valitsin tämän työkalun perinteisen SWOT-analyysin sijaan yrityksen kilpailijakentän analysoimiseksi sen SWOT-analyysia syvemmälle pureutuvien ominaisuuksien vuoksi. Porterin viiden voiman malli antaa mielestäni kattavammin tietoa ja toimii tässä yhteydessä paremmin.

Hyvä analyysi ei kuitenkaan pidä sisällään vain listauksia hyvistä, ja huonoista puolista - vahvuuksista ja heikkouksista, vaan vaatii Porterin mukaan osa-alueiden välisten korrelaatioiden avaamista ja vertailua; miten muutos osa-alueessa x vaikuttaa osa-alueeseen y. Porter on määritellyt viisi tekijää, viisi kilpailuvoimaa, joiden avulla kilpailutilannetta voidaan analysoida ja joita on tässä opinnäytetyössä avattu mm. alla olevien kysymysten kautta:

- Asiakkaat
  - Kuinka paljon asiakkaalla mahdollista vaikuttaa hinnoitteluun, eli mikä on asiakkaiden neuvotteluvoima?
  - Miten helppoa asiakkaan on vaihtaa kilpailijalle?
- Tavarantoimittajat
  - Kuinka paljon voivat vaikuttaa hinnoitteluun?
  - Onko helppo vaihtaa toimittajalta toiselle?
- Korvaavat tuotteet, eli substitootit
  - Mitä vaihtoehtoja asiakkaalla on tässä tapauksessa kuntosaliharjoittelulle?
- Nykyiset kilpailijat
  - Miten paljon kilpailijoita alalla on?
  - Mikä on tämän yrityksen rooli kilpailukentässä?
- Mahdolliset tulevat kilpailijat
  - Kuinka houkuttelevalta ala vaikuttaa; miten helppoa alalle on tulla ja miten helppo alalta on lähteä? (Porter 1995)

##### 4.1 Asiakkaat

Asiakkaan neuvotteluvoima palveluiden monipuolisuuden tai hinnoittelun suhteen on kiistan, sillä asiakas voi kirjaimellisesti äänestää jaloillaan ja siirtyä kilpailijan palveluiden käyttäjäksi varsin helposti. Kuntosalialalla yleistyneet 12- ja 24 kuukauden mittaiset ja paljon



keskusteluakin herättäneet sopimusmallit, jotka sakon uhalla estävät asiakasta purkamasta sopimusta ennen aikaansa, rajoittavat siirtymistä jonkin verran. Lähtökohtaisesti palveluntarjoajaa on kuitenkin melko helppo vaihtaa kuntosaliharjoittelun ollessa kyseessä, eikä pääkaupunkiseudulla treenaavalta kuluttajalta ainakaan vaihtoehtoja puutu. Tässä opinnäytetyössä on keskitytty kuitenkin tarkastelemaan potentiaalisia asiakkaita sekä kilpailijoita lähinnä ympäröivien kaupunginosien osalta.

Kuntokeskus sijaitsee kantakaupunkialueella, kehittyvän Kaupunginosa 1:n asuinalueen kupeessa, vilkkaasti liikennöityjen teiden risteyksessä. Sen ympärillä olevista kaupunginosista asiakasvirran kannalta potentiaalisimpina (kulkuyhteydet / kävelyetäisyys) voidaan pitää Kaupunginosa 2:ta, Kaupunginosa 3:sta, Kaupunginosa 4:sta, Kaupunginosa 5:sta ja Kaupunginosa 6:sta, joiden alueella asuu yhteensä noin 21 500 asukasta sekä itse Kaupunginosa 1:n aluetta, joka on mitoitettu seitsemälle tuhannelle (7 000) asukkaalle tulevaisuudessa. Yhteensä kuntokeskuksen läheisyydessä asuu siis pian lähes 30 000 henkeä (Taulukko 1). Tämän lisäksi läheisellä kampus-alueella opiskelee yli 6 000 opiskelijaa ja läheisessä ruotsinkielisessä ammattikorkeakoulussa yli 2 500 opiskelijaa. Lisäksi alueella on runsaasti muitakin oppilaitoksia. Alueella on myös runsaasti työpaikkoja ja se on monen työssäkäyvän työmatkan varrella. Kaupunginosa 1:n suunnittelussa pelkästään sen alueelle on kaavailtu 8 000 työpaikkaa.

Taulukko 1

Asukkaita lähialueilla	
Kaupunginosa 5 + 6	12300
Kaupunginosa 2	3800
Kaupunginosa 3	230
Kaupunginosa 4	4900
Kaupunginosa 1 (tuleva)	7000
Yhteensä	28230

Alueella on vähäisesti kilpailua, joten asiakkaita on runsaasti varsinaisiin toimijoihin nähden. Mikäli asiakkaan kriteerinä on, että kuntosalin tulee sijaita lähellä, vaihtaminen kilpailijalle ei ole helppoa, sillä vastaavia palveluntarjoajia on vähän. Sisäpyöräilyä alueella on tarjolla vähäisesti, joten jos se on kriteeri, vaihtaminen ei lähialueella ole välttämättä edes mahdollista. Jos sijainnista ollaan valmiita joustamaan, lähempänä ydinkeskustaa tai kaupungin itäisellä suunnalla löytyy myös sisäpyöräilyä tarjoavia saleja. Mikäli kriteerinä vaihtamiselle on monipuolinen tarjonta, kynnys vaihtamiseen lienee edelleen matala, sillä Kuntokeskus X:n palveluihin eivät kuulu kuin perinteinen kuntosaliharjoittelu sekä muutama sisäpyöräilytunti viikossa.

Asiakkaan kannalta tärkeitä asioita liikuntapalveluita valitessa ovat myös kulkuyhteydet, parkkimahdollisuus, palvelun laatu sekä jotkin lisäpalvelut. Monilla ketjuilla on lisäpalveluina esim. aamiaistarjoilua, mutta se tuskin saa ketään pidemmän päälle jäämään tai vaihtamaan palveluntarjoajaa. Sen sijaan ns. lapsiparkki-palvelu voi monelle olla juuri se tekijä, joka saa vaihtamaan kuntosalilta toiselle. Esimerkiksi yksinhuoltajalle se voi olla ainoa mahdollisuus harrastaa liikuntaa. Myös pysäköinnin helppous tai hankaluus, palvelun laatu ja elämyksellisyiden tunne käynnin yhteydessä sekä kulkuyhteydet ovat usein seikkoja, joiden perusteella salia herkästi vaihdetaan. Jotkin ketjusaleista on esimerkiksi sijoitettu kauppakeskusten tai vilkkaimmin liikennöityjen teiden varsille, jolloin ruuhka-aikoina pysäköinti tuottaa vaikeuksia tai osoittautuu suorastaan mahdottomaksi. Tässä pienemmillä, usein syrjään sijoitetuilla saleilla on kilpailuetunaan monesti takuuvarmat pysäköintitilat. Kulkuyhteydet Kuntokeskus X:ään ovatkin keskustan suunnasta erinomaiset. Ydinkeskustan suunnasta kuntokeskuksen eteen kulkee kymmeniä eri bussilinjoja, joten kulkuyhteydet ovat alueelle erinomaiset. Kuitenkin esimerkiksi läntisen keskusta-alueen suunnasta ainoa järkevä vaihtoehto on kävellä tai käyttää pariakin eri julkista kulkuneuvoa. Linnuntietä vain muutaman kilometrin päässä olevalta, lähimmältä juna-asemalta Kaupunginosa 1:een liikennöivä bussi on ruuhka-aikoina todella täynnä ja se etenee hitaasti, kiertäen kampus-alueen ja keräten kyytiin näin toisaalta myös paljon potentiaalisia asiakkaita. Autolla kulkeville pysäköintimahdollisuudet ovat kauppakeskuksen ansiosta erinomaiset, joten pysäköintimahdollisuuksien tai kulkuyhteyksien ei pitäisi olla syynä kilpailijalle siirtymiseen.

#### 4.2 Tavarantoimittajat

Kuntosalilaittevalmistajia ja tavarantoimittajia on Suomessa kymmeniä, mikä mahdollistaa kilpailun ja kilpailuttamisen kuntosalien kalustaessa tilojaan. Kuntosalit ovat usein uskollisia tekemilleen sopimuksille eri laitevalmistajien ja tavarantoimittajien kanssa. Jos sali on päätynyt Davidin laitteisiin, ei yhtäkkiä hajonneen juoksumaton tilalle hankita kilpailevan merkin tuotetta, vaan laite yleensä joko korjataan tai korvataan uudella saman valmistajan tuotteella. Tavarantoimittaja tai laitevalmistaja voi helposti määrätä tuotteen hinnan, sillä tuote on tilaajalleen välttämätön, mutta koska tavarantoimittajia on niin monta, on hinnoittelussa myös pelivaraa. Laitteita on harvoin mahdollista / kannattavaa esimerkiksi kierrättää tai ostaa käytettynä, sillä asiakkaat useimmiten arvostavat nykyaikaisuutta, joten laitteet ostetaan usein uusina tai erittäin vähän käytettyinä, jolloin niiden hinta on korkea. Laitteiden hinta taas määrittää omalta osaltaan kuntosalipalveluista asiakkaalta pyydettävän hinnan. Yrittäjän tehtäväksi jääkin laskea, kuinka pian laitteen on maksettava itsensä takaisin, jotta yrityksen toiminta pysyy kannattavana, mutta jottei hinta nouse asiakkaan suuntaan liian korkeaksi.

#### 4.3 Korvaavat tuotteet, eli substituuutit

Korvaavilla tuotteilla tarkoitetaan sellaisia vaihtoehtoisia tuotteita tai palveluita, joiden pariin asiakas saattaa sittenkin kääntyä tarkastelussa olevan palvelun / tuotteen sijaan. Aina nämä tuotteet tai palvelut eivät ole itsestään selviä, vaan voivat olla hyvinkin kaukana alkuperäisestä palvelusta. Kuntosaliharjoittelulle korvaavia tuotteita voivat olla ihmisestä riippuen melkein mikä tahansa muu harrastustoiminta, ajanviete tai aktiviteetti.

Kuntokeskus X:n palveluiden korvaavia tuotteita voivat olla mm.

- ulkoliikunta
- uiminen (mahdollista Kuntokeskus E:ssä ympäri vuoden, sekä kesäisin läheisillä uimarannoilla)
- kotiliikunta (jooga-, aerobick- ja esim. zumba-videot, jumpat ja painonnosto)
- keilailu
- elokuvat
- työväenopiston kurssitarjonta
- muu harrastustoiminta

Alueella on loistavat mahdollisuudet niin pyöräilyyn, hiihtämiseen, uimiseen kuin lenkkeilyynkin, sekä talvisin myös luisteluun ja jääkiekkoiluun. Keskustan palvelut ovat vain noin 15 minuutin bussimatkan päässä, joten kilpailevia virikkeitä toki löytyy. Verrattain niiden merkitys lienee kuitenkin hyvin pieni, sillä se ihmisryhmä, joka todella haluaa harrastaa liikuntaa ja kuntosaliharjoittelua, löytää kyllä tiensä saleille elokuvateattereiden sijaan. Ongelmallisinta onkin tavoittaa ne asiakkaat, joiden tie ei automaattisesti vie kuntosalille vaan koukkaa elokuvateatteriin tai savityökurssille, ja saada heidät sitoutumaan kuntoiluun ja saamaan siitä sisältöä elämäänsä pysyvästi.

#### 4.4 Nykyiset kilpailijat

Kilpailu kuntosalialalla on kovaa ja valinnan varaa riittää. Ala ei ole enää niin tuore, etteikö joukkoon mahtuisi jo hyvin eri ikäisiä ja eri tunnettuustason saavuttaneita saleja, muttei vielä niin vanhakaan, että alalla olisi ehditty kunnolla uudistua. Moni kuntosali on toistensa kopio ja konseptit ovat varsin samanlaisia. Uusimpana markkinointikikkana katukuvaan on ilmestynyt kilpailijan tarjoamia, vähemmän urheiluun liittyviä lisäpalveluita pilkkaavia mainoslauseita. Tällaisilla mainoksilla pyritään herättämään asiakkaan hintatietoista ja rationaalista puolta, joka kallistuisi pois jäsenmaksusta, joka pitää sisällään kuntosalin ja jumpan lisäksi elämyksellisempiäkin elementtejä - kuten nyt vaikka Elixia-kuntosaliketjun tarjoama aamiainen arkiaamuisin.

#### 4.4.1 Kilpailijat lähialueilla

Kun tarkastellaan vain kuntokeskuksen lähialueita, kilpailua voidaan kuitenkin pitää verrattain vähäisenä. Lähistöllä, noin 1,5 kilometrin päässä sijaitseva Kuntokeskus A palvelee ainoastaan naisia ja sen välittömässä läheisyydessä oleva Kuntokeskus B vastaavasti vain miehiä. Molemmat rajaavat kohderyhmänsä hyvin suppeaksi, mutta tämä on toisaalta taas vahvuus - monet naiset karsastavat treenaamista miesten keskellä, kun taas miehet harvoin haluavat maksaa kuukausimaksua, johon on upotettu kauniiden sisustustarrojen tai tapettien kuluja. Muutama muukin alueelle sijoittuva palveluntarjoaja on rajannut kohderyhmäänsä liian pieneksi (esim. kamppailu-urheiluun keskittynyt Kuntokeskus C), jotta näitä voitaisiin pitää uhkana perinteistä kuntosaliharjoittelua ja ryhmäliikuntatunteja kaipaavien asiakkaiden kohdalla. Tällaiset paikat kuitenkin vetävät oman lajinsa parista ihmisiä, joita taas saattaa olla mahdotonta yrittää houkutella ottamaan oman lajinsa treenaamisen rinnalle vielä kuntosalijäsenyys toisaalta. Nämä asiakkaat ovat siis tavallaan kilpailijoiden tavoittamattomissa. Ydinkeskustan suunnalla sijaitseva Kuntokeskus D tarjoaa monipuolisemmin ryhmäliikuntatunteja ja isommat, modernimmat tilat kuin kuntokeskus, mutta Kuntokeskus D:stä puuttuvat vastaavasti sisäpyöräilytunnit kokonaan. Läheisellä kampus-alueella sijaitseva yliopistoliikunnan sali ja ryhmäliikuntatarjonta ovat myös muiden, kuin yliopisto-opiskelijoiden käytettävissä, mutta varsinaisia opiskelijoita korkeampaan hintaan. Moni mieltää yliopistoliikunnan palvelut puhtaasti opiskelijaliikuntaa tarjoavana palveluntarjoajana, eikä ehkä edes halua tai osaa etsiä itselleen liikuntapalveluiden tarjoajaa sieltä erittäin edullisesta hinnasta huolimatta.

Kuntokeskus E:n uimahalli ja sen yhteydessä toimiva kuntosali ryhmäliikuntapalveluineen palvelevat sen sijaan kaikkia ja tarjolla on kaikkia muita alueen toimijoita monipuolisemmin liikuntapalveluita. Kuntokeskus E:stä ostetulla kuukausikortilla asiakas voi käydä myös muissa saman ketjun toimipisteissä, sillä Kuntokeskus E kuuluu yhdessä kahden muun toimipisteen kanssa alueella toimivaan Urheilu 123:n ketjuun. Kuntokeskus E:ssä ei kuitenkaan ole sisäpyöräilytunteja, vaan ainoastaan uima-altaassa järjestettyä ”vesipyöräilyä”, eli hydrospinningiä. Kaikista lähialueiden kilpailijoista Kuntokeskus E:n yhteydessä toimiva kuntosali tarjoaa monipuolisimmin liikuntapalveluita, mutta myös huomattavasti korkeammalla hinnalla. Hintoja vertaillaan tarkemmin myöhemmin tässä osiossa.

#### 4.4.2 Valtakunnalliset ketjut

Alueelta puuttuu kokonaan jonkin valtakunnallisen kuntosaliketjun tarjoamat palvelut. Jos alueen potentiaaliin asiakkaisiin otetaan mukaan vielä jatkuvasti kasvavan Kaupungiosa 6:n

asukkaat, asiakaspotentiaali on valtava - myöskään Kaupunginosa 6:n alueella ei kattavia kuntosalipalveluita ole. Sieltä on helppo kulkea autolla, bussilla tai polkupyörällä kaupungin itä-laidalla oleviin liikuntakeskuksiin, mutta epäilemättä tulijoita myös Kaupunginosa 1:n suuntaan olisi, jos kattavat palvelut voitaisiin saada sieltä.

Valtakunnallisten kuntosaliketjujen kaltaisia, täyden palvelun liikuntakeskuksia alueella ei ole siis lainkaan. Moni liikunnan harrastaja on jo tottunut harrastamaan uintia, palloilulajeja tai kamppailu-urheilua erillään varsinaisesta kuntosaliharjoittelusta, joten niiden tyyppisiä liikuntapalveluita ei osata edes vaatia samaan yhteyteen kuntosaliharjoittelun kanssa. Sen sijaan kattavia ryhmäliikuntapalveluita vaaditaan, eivätkä tutkimuksen kohteena oleva Kuntokeskus X tai sen tämän hetkiset kilpailijat suurelle yleisölle tuntemattomampaa Yliopistoliikuntaa sekä kallista Kuntokeskus X:ää lukuun ottamatta ole pystyneet tähän vastaamaan.

#### 4.4.3 Kotisivut

Kuntokeskus X:n kotisivut ovat harhaanjohtavat, sillä niiden kuvitus ei vastaa todellisuutta ja ne asettavat asiakkaan odotukset epärealistisen korkeiksi. Tutkimuksen mukaan jo joka toinen suomalainen käyttää internetiä monta kertaa päivässä (Tilastokeskus), joten sitä voidaan pitää jo pääasiallisena tiedonhakukanavana myös isolle osalle kuntokeskuksen kohderyhmää. Siksi kuntokeskuksen kotisivujen tulisi olla selkeät ja niiden tulisi antaa asiakkaalle realistinen kuva palveluista ja keskuksen tiloista.

#### 4.4.4 Hinnoittelu

Kuntokeskuksen hinnoittelu on kilpailukykyinen (Taulukko 2) ja hinnat ovat selkeästi esillä nettisivuilla. Esimerkiksi pohjoismaisen SATS-kuntosaliketjun sivuilta hinnoittelua on mahdollon löytää - he käyttävät mainonnassaankin epäselvää ja harhaanjohtavaa ilmoittelua ”hinta alkaen 41 euroa /kk”, vaikka todellisuudessa jäsenyyksien hinnat pyörivät lähempänä 80 euroa. Myös toisella isolla ketjulla, Elixialla hinnat ovat jäsenyyksien osalta nousseet yli 80 euroon kuussa. Molemmat kuntokeskukset kuitenkin panostavat elämykselliseen palvelukokemukseen, yhteisöllisyyteen, seurantaan ja varausjärjestelmiin, lisäpalveluihin sekä kampanjoihin, joilla asiakastytyväisyyttä pyritään jatkuvasti ylläpitämään ja kasvattamaan. Molemmat ketjut myös kouluttavat ohjaajansa ja henkilökuntansa mielellään itse omissa koulutuskeskuksissaan, jolloin jokainen työntekijä omaksuu ”satsilaisuuden” tai ”elixialaisuuden” alusta alkaen. Näin myös vaikeutetaan työntekijän työllistymistä kilpailijalla myöhemmin, sillä isot ketjut eivät hyväksy koulutustaustaksi välttämättä kilpailijan antamaa pätevyyttä, vaan vaativat läpikäymään oman koulutuspolkunsa vielä ennen työllistymistä.

Kilpailijoiden hinnoittelussa on huomattavia eroja. Esimerkiksi naisten kuntokeskus Kuntokeskus A on todella kallis verrattuna miesten omaan Kuntokeskus B:hen, mutta jälkimmäinen ei tarjoakaan ryhmäliikuntapalveluita eikä tavoittele välttämättä samanlaista elämyksellisyyttä, kuin Kuntokeskus A-konseptiin kuuluu. Kuntokeskus A-salit on sisustettu kukin samantyyppisesti; kauniita värejä, hienoja tapetteja ja naisellisia elementtejä ja raikkaita kuvioita seinissä. Myös henkilökunnan yhdenmukainen vaatetus ja iloisuus, asiakaspalveluattitus ja tuttavallisuus ovat osa konseptia. Ketju on pyrkinyt tavoittamaan keski-ikäiset ja vanhemmatkin liikkuajat, sillä moni muu ketju on osittain tahtomattaan profiloitunut trenditietoisten ja ”hyväkroppaisten” liikkujien saleiksi. Kuntokeskus A:n teemoja ovat mm. ”Tule sellaisena kuin olet”, joka toisaalta lienee sanomattakin selvä teema myös miesten salilla.

Yliopistoliikunnan kautta varsinaiset yliopisto-opiskelijat pääsevät salille ja ryhmäliikuntatunneille peräti alle 10 euron kuukausihintaan. Yliopistoliikunta on myös ainoa sisäpyöräilyä tarjoava kilpailija lähialueilla. On vaikea kuvitella, että niin huokeiden ja monipuolisten liikuntapalveluiden parista saataisiin houkutelluksi asiakkaita muille saleille. Monella näistä liikkujasta saattaa kuitenkin olla jo työssäkäyvä asuinkumppani, jonka huomiosta on syytä edelleen taistella. Yliopistoliikunta tarjoaa kohtuullisen huokeaan hintaan palveluitaan myös työssäkäyville, mutta elämyksellisyys ja lisäpalvelut eivät välttämättä kuulu hintaan. Kuntokeskus D taas on perinteinen sekasali, jonka tilat ovat valoisat, siistit ja palvelukonsepti selkeä ilman aamupaloja ja muita erikoisuuksia. Sen ryhmäliikuntatarjonta on kuntokeskuksessa selvästi monipuolisempi, joskin hyvin fokusoitunut kahvakuulaan (joka ei taas sovi monelle selkäongelmaiselle lainkaan ja on lajina niin uusi, ettei välttämättä vedä kävijöitä) ja sisäpyöräily on jäänyt tarjonnan ulkopuolelle kokonaan. Kuntokeskus E:ssä korkeaan hintaan sisältyy myös mahdollisuus uimiseen, joka saattaa houkutella asiakkaita. Kuntokeskus E:n yhteydessä on myös runsaasti lisäpalveluita kahviosta varustemyymälään ja -vuokraamoon, hierontaan ja tarkkoihin kuntotestauspalveluihin.

Taulukko 2

Hinta euroissa / kk		Muuta
Kuntokeskus A	79	Aloitusk maksu 100e, edellyttää 12kk jäsenyyttä
Kuntokeskus B	29	Vuoden jäsenyys, liittymismaksu 20e
Kuntokeskus D	50	Edellyttää 12kk sopimusta
Urheilu 123	86	6kk kortti, johon kuuluu kuntosalin ja ryhmäliikunnan lisäksi myös uinti.

<b>Ylipistoliikunta</b>	45	12kk kortti (yliopisto-opiskelijoille jopa 7,60e /kk)
<b>Kuntokeskus X</b>	52	52e / 4 vkoa

#### 4.5 Mahdolliset tulevat kilpailijat

Valtakunnallisten kuntosaliketjujen kaltaisia, täyden palvelun liikuntakeskuksia alueella ei ole siis lainkaan. Peruspalvelutarjontana, joka tällaisesta keskuksesta tulisi löytyä, voidaan pitää riittävää kuntosaliharjoittelumahdollisuutta (laitteet sekä vapaan harjoittelun mahdollisuus), kuntosaliopastusta ja personal trainer-palvelua, kattavia ryhmäliikuntapalveluita (erilaiset jumpat, venyttelyt / joogat ja sisäpyöräily) sekä toimivia tiloja ja ylipäätään palvelukokonaisuutta. Palvelukokonaisuuteen kuuluvat varsinaisten liikuntapalveluiden lisäksi asiakaspalvelu, varausjärjestelmä, lisä- ja tukipalvelut, kotisivut, tiedotus, asiantuntijuus ja läpinäkyvä hinnoittelu. Moni liikunnan harrastaja on jo tottunut harrastamaan uintia, palloilulajeja tai kamppailu-urheilua erillään varsinaisesta kuntosaliharjoittelusta, joten niiden tyyppisiä liikuntapalveluita ei osata edes vaatia samaan yhteyteen kuntosaliharjoittelun kanssa. Sen sijaan kattavia ryhmäliikuntapalveluita vaaditaan, eikä kuntokeskus ole pystynyt tilanpuutteen vuoksi tähän vastaamaan. Kukaan alueen kilpailijoistakaan ei tähän pysty tällä hetkellä täysin vastaamaan.

Kuntokeskuksen kannalta suurimpana uhkana voidaankin pitää jonkin valtakunnallisen ketjun asettumista alueelle, jolloin asiakkaat saavat kaikki ketjun mukanaan tuomat edut

- alhainen hinta
- laaja ja monipuolinen palvelutarjonta
- mahdollisuus käyttää myös muita saman ketjun saleja
- runsaat lisä- ja tukipalvelut
- brändi, yhteisöllisyys ja interaktiivisuus

Koska kuntosalin perustaminen, etenkin sisäpyöräilysalin ja liikuntasalien kanssa vaatii erittäin korkeat alkuinvestoinnit, karsii se halukkaita yrittäjiä alalta jo alkuunsa. Ala on asiakkaankin suuntaan riskialtis, sillä pieniä saleja suljetaan samaan tahtiin, kuin niitä avataan ympäri pääkaupunkiseutua. Lisäksi jokainen asiakas on varmasti jossain vaiheessa käynyt tunneilla, joilla on vain muutama asiakas tai vierailut salilla, jolla näkyy vain muutama treenaava asiakas henkilökunnan lisäksi. Ymmärrys alalle pyrkivällä uudella yrittäjällä on vielä suurempi, eikä ketjujen varjossa moni edes uskalla lähteä kokeilemaan oman salin perustamista, sillä toiminnan lopettaminenkaan ei käy helposti; asiakkaiden sopimusten purkaminen ja asiakkaiden kohtaaminen ikävien uutisten vuoksi, laitteiden jälleenmyynti ja henkilökunnan irtisanominen - kaikki vaikeita asioita kelle tahansa yrittäjälle. Yksityisyrittäjä, käsityöläinen voi

vain kaikessa hiljaisuudessa lopettaa, mutta kuntosalin sulkeminen vaatii enemmän eikä toiminnan lakkauttaminen käy käden käänteessä. Vaikka ala toisaalta onkin houkutteleva ja monella on kiinnostusta alaa kohtaan, ovat sen riskit niin korkeat, ettei uusia kilpailijoita alueelle kovin montaa voi tulla. Se mahdollisuus pitäisi kuitenkin toimintaa suunnitellessa ottaa huomioon.

#### 4.6 Henkilöriskit

Voimakkaasti hintoja säätelevä ja palvelukokemuksen laatuun merkittävästi vaikuttava sisäinen sidosryhmä ovat yrityksen sisällä omalla toiminimellään töitä tekevät personal trainerit sekä ryhmäliikuntaohjaajat. Vaikka heistä ei maksetakaan sosiaali- tai eläkemaksuja, vakuutusmaksuista puhumattakaan, voivat he säädellä palveluiden hintaa vaatimalla korkeampaa palkkaa. Monet ketjusalit maksavat ohjaajille palkkoja, jotka pilkottuina työmäärään nähden ovat alle minimipalkkasuosituksen, mutta kuntokeskus sitoutui vuonna 2010 maksamaan markkinahintaa selvästi korkeampaa palkkaa sisäpyöräilyohjaajilleen. Koulutetut ohjaajat koulutettiin, kukin omalla tai jonkun muun työnantajan kustannuksella, joten koulutuskulut eivät jääneet kuntokeskuksen yrittäjälle itselleen. Hän sai takuun sopimuksen tehdessään, että sisäpyöräilytuntien laatu paranisi ja muuttuisi tasalaatuisemmaksi, ja saadusta palautteesta päätellen näin kävikin. Tunnit myös tulivat lähes poikkeuksetta täyteen, jolloin toiminta sisäpyöräilyn osalta alkoi vihdoinkin muuttua kannattavaksi.

Vaikka ohjaajien muodostaman henkilöriskin analysointi ei suoranaisesti sovi osaksi viiden kilpailuvoimaa ohjaavan voiman analyysia, halusin nostaa sen esiin tässä yhteydessä. Ohjaajissa piilee nimittäin valtava henkilöriski, joka vaikuttaa väistämättä yrityksen toimintaan; ohjaaja voi purkaa työsopimuksensa koska tahansa, sairastua pitkäaikaisesti tai vain saada toistuvasti huonoa palautetta asiakkailta, jolloin mahdollinen irtisanominen tulee kysymykseen. Toisaalta taas ohjaaja saattaa tulla asiakkaille todella tutuksi, hänestä pidetään ja tunneilla jopa käydään hänen vuokseen, ja kun tunnit loppuvat, saattavat asiakkaatkin kaikota. Monilla ketjusaleilla tämä on edelleen ongelma, johon ei tajuta puuttua. Joillekin ohjaajille annetaan kasvaa valtavat fanilaumat ja sitä saatetaan pitää jopa etuna; todellisuudessa se saattaa jopa karkottaa joitakin asiakkaita ja pitää sisällään edellä mainitun riskin. Jos tämä ohjaaja lopettaa syystä tai toisesta, jäävät uskolliset fanit tyhjän päälle. Tällaisen ohjaajan sijaistaminen on myös haastavaa, eikä halukkaita aina löydy, sillä paineet hurmoksellisuutta aiheuttavan ohjaajan tuuraamiseen ovat liian kovat. Asiakkaiden pettymyksen kohtaaminen itsestä johtumattomista syistä ei motivoi. Kuntokeskuksessa vastaavia henkilöriskejä oli havaittavissa, sillä tarjolla oli ainoastaan yhdenlaista sisäpyöräilyä - todella raskasta ja vaativaa ”rääkkiä”, jonka läpikäyneille asiakkaille tehtiin selväksi, että ”te olette parhaimmistoa”. Kun tunnit loppuivat, pidettiin uudistuneita tunteja aluksi liian helppoina, kunnes tuntien rakenne ja idea val-



kenivat pyöräilijöille kovan työn tuloksena. Tuoreimman palautteen perusteella myös tuntien tasalaatuisuus oli parantunut ja samalla monipuolisuus kasvanut.

Eräs ongelma omalla toiminimellään satunnaisia tunteja ohjaavien ohjaajien kohdalla on myös sulauttaminen osaksi salin henkilökuntaa. Ohjaajien keskuudessa tunnistetaankin usein totuus ”ohjaajan ammatti on ammateista yksinäisin”, jolla viitataan ryhmäliikunnanohjaajan toimenkuvaan; et ole samalla tavalla osa henkilökuntaa, kuin vastaanotossa tai myyntityötä tekevät työntekijät ja ainoa kontaktisi salilla saattavat olla asiakkaat, joiden kanssa vallitsee lopulta aina kuitenkin asiakas-asiakaspalvelija-asetelma. Jos ohjaaja saa yhteisöllisyyden tunteen jonkin kilpailijan luona ja tämän lisäksi vielä parempaa palkkaakin, voi ohjaaja herkästi vaihtaa leiriä ja näin ollen muodostaa jälleen henkilöstöriskin.

## 5 Tutkimus Kuntokeskus X:n jäsentyytyväisyydestä

Tutkimuksen tarkoitus oli tutkia Kuntokeskus X:n jäsenten tyytyväisyyttä kvantitatiiviseksi luonnehdittavalla menetelmällä kuntokeskuksen toiminnan ja palveluntarjonnan eri osa-alueisiin. Tutkimuksella pyrittiin kartoittamaan mm. jäsenten tyytyväisyyttä palvelun laatuun, tilojen viihtyisyyteen ja toimivuuteen sekä sisäpyöräily- ja personal trainer-palveluiden laatuun. Vertailuaineistona käytettiin Suomen Aktiivitieto Oy:n tekemiä jäsentutkimuksia Y-ketjuun kuuluvista kuntosaleista vuosilta 2005 sekä 2006, erityisesti kuntokeskuksen vastaajien osalta.

### 5.1 Tutkimusmenetelmät

Kvantitatiivisin, eli määrällisin tutkimusmenetelmin tutkittaessa ollaan yleensä kiinnostuneita syy- ja seuraussuhteista, luokittelusta sekä vertailusta. Tuloksia pyritään selventämään numeerisin menetelmin ja se toteutetaan useimmiten kyselytutkimuksena, kun taas kvalitatiivinen - laadullinen tutkimus toteutetaan usein haastatteluina ja toteutetaan pienemmille kohderyhmille. Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä pyritään tuottamaan yleistettävää ja perusteltua tietoa, jonka edellytyksenä on riittävä määrä vastaajia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään hyödyntämään aiempien tutkimusten pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä, esittää hypoteeseja ja määritellään perusjoukko, josta otetaan kohderyhmä, eli otos. Tässä opinnäytetyössä perusjoukko on kuntokeskuksen asiakkaat, ja heistä otoksena 1000 aktiivista kävijää. Varsinaisia hypoteeseja ei esitetty, vaikka opinnäytetyön tutkimustuloksia voitiinkin vertailla aiempiin tutkimustuloksiin, sillä tarkoitus oli lähinnä kartoittaa nykytilannetta yrityksessä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 139-159)

Heikkouksina valitussa menetelmässä voidaan pitää vaikeasti määriteltävissä olevan vastaajajoukon löytämistä sekä vastausten luotettavuutta. Vastaajajoukon, eli perusjoukosta otetun otoksen on oltava riittävän laaja, jotta sen vastausten pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä voidaan yleistää koko perusjoukkoon. Lisäksi kyselytutkimuksella kerättyjen vastausten luotettavuutta voidaan pitää kyseenalaisena, sillä ei voida tietää, ovatko vastaajat vastanneet huolellisesti ja rehellisesti kysymyksiin, tai ovatko he ylipäätän ymmärtäneet kysymykset oikein. Tässä opinnäytetyössä päädyttiin kuitenkin kyselytutkimukseen, jotta sen tuloksia voitiin verrata aiempiin tutkimustuloksiin ja koska se palvelee asiakastyytyväisyyttä tutkittaessa yrittäjää paremmin. Tutkimus suoritettiin sähköisen kyselylomakkeen avulla, kutsumalla aktiivisimmat kuntokeskuksen asiakkaat vastaamaan kyselyyn määrääjän kuluessa. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 139-159)

## 5.2 Kyselylomakkeen laatiminen

Kyselylomake laadittiin aiempina vuosina käytettyjen kyselylomakkeiden pohjalta, jotta tulokset olisivat vertailukelpoisia. Joitakin sanamuotoja muokattiin ja kuntokeskus-sana korvattiin kuntoklubi-sanalla yrittäjän toiveesta. Tutkimuksen suorittaja ja jäsentutkimuksen olivat yhtä mieltä siitä, mitkä kysymykset oli syytä jättää pois (kysymykset esimerkiksi lapsiparkista ja kahviosta, joita kuntokeskuksessa ei ole.)

## 5.3 Kyselyn toteutus

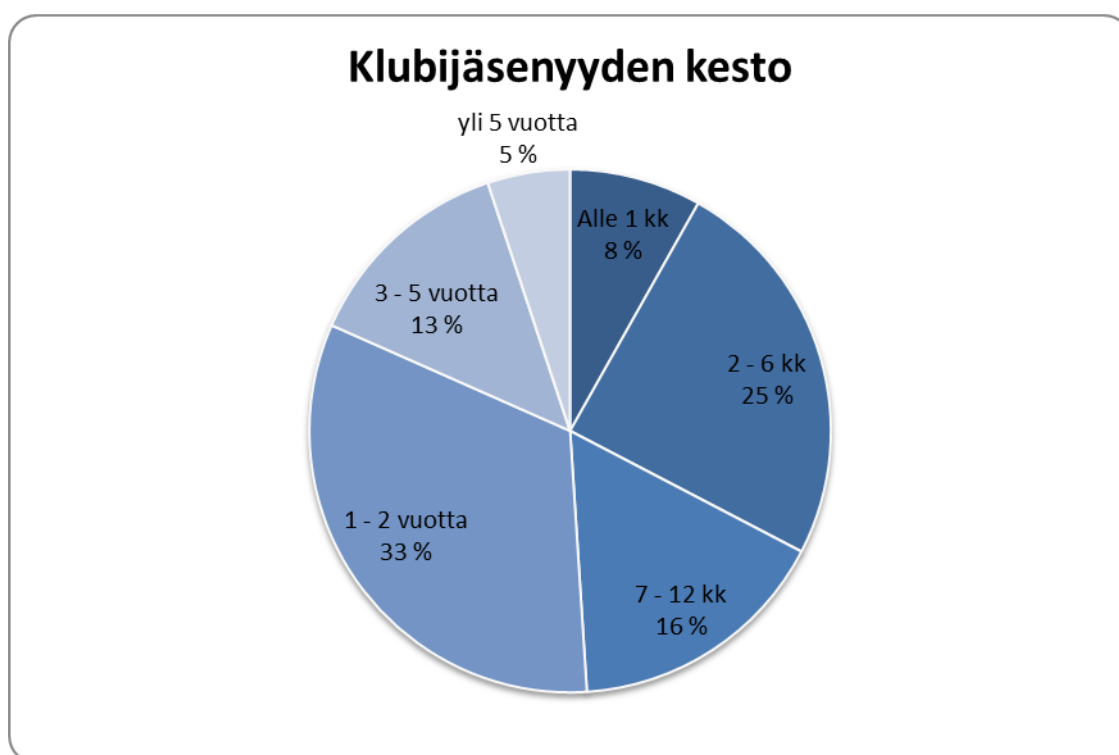
Tutkimuskutsu lähetettiin sähköpostitse noin tuhannelle (1 000) kuntokeskuksen yrityksen asiakastietokannan mukaan aktiivisimmin kuntokeskuksen palveluita käyttäneelle jäsenelle, joista tutkimukseen vastasi yhteensä 98 henkilöä. (Vuonna 2006 tutkimukseen vastasi 97 jäsentä ja vuonna 2005 115 jäsentä.) Saatujen vastausten määrää voidaan pitää myös edellisvuosien tutkimuksiin nähden varsin riittävänä.

Tutkimukseen kutsuttiin vastaamaan 7.2.2011 ja vastausaikaa oli 4.3.2011 asti. Tutkimusinstrumenttina toimi sähköpostitse lähetetty kutsu tutkimukseen osallistumiseen ja linkki Laurea ammattikorkeakoulun e-lomakepalveluun, johon tutkimuslomake oli rakennettu. Tutkimuksen aktivaattoreina toimivat vastaajien kesken arvottavat tuotepaketit.

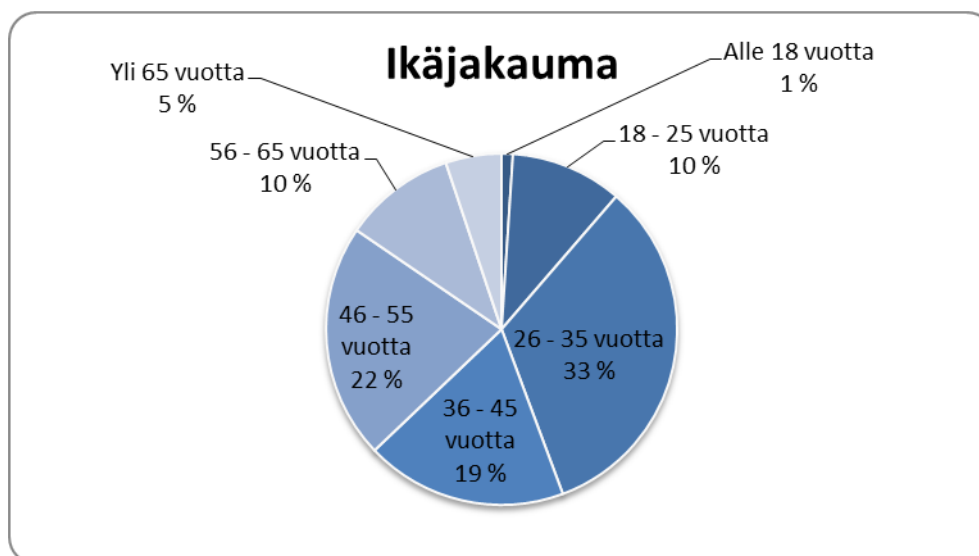
## 5.4 Tutkimuksen tulokset

### 5.4.1 Vastaajien perustiedot

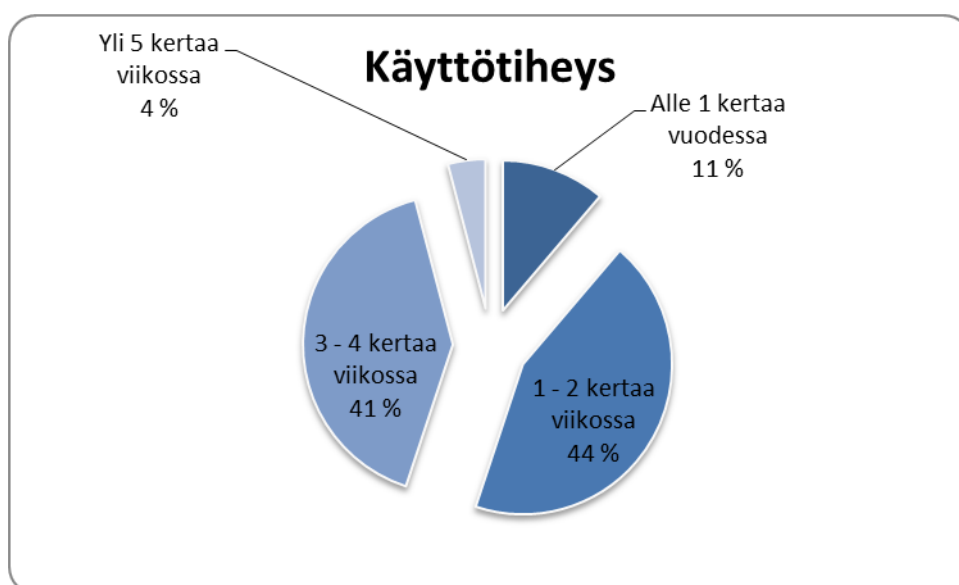
Suurin osa tutkimukseen osallistuneista jäsenistä oli ollut tutkimuksen suorittamisen aikaan 1-2 vuotta kuntokeskuksen jäsenenä. Näitä vastaajia oli kaikista tutkimukseen osallistuneista noin kolmannes, eli yhteensä 32 henkilöä. Seuraavaksi eniten jäseniä, yhteensä 24 henkilöä, sijoittui 2 - 6 kuukautta jäsenyyttä nauttineiden ryhmään, mikä selittyyneen yrittäjäpariskunnan aktiivisella kehitystyöllä kuluneen vuoden aikana mm. sisäpyöräilypalveluiden elvyttämisen ja entistä aktiivisemmän myyntityön aikaan saamalla kiinnostavuuden nousulla. Kolmanneksi suurin ryhmä 16 vastanneella olivat 7 - 12 kk jäsenyyden omistaneet jäsenet. Neljänneksi suurin ryhmä olivat 3 - 5 vuotta jäsenenä olleet vastaajat yhteensä 13 vastanneella. Vain 8 vastaajaa oli ollut jäsenenä alle 1 kk ajan ja ainoastaan 5 vastaajaa kertoi olleensa jäsenenä yli 5 vuotta.



Vastanneista melkein 60 % oli naisia, yhteensä 57 vastannutta. Miehiä vastanneista oli 41. Yli-voimaisesti suurin ikäryhmä, kolmannes vastaajista, olivat 26 - 33-vuotiaat, joita vastaajien keskuudessa oli peräti 32 henkeä. 22% vastanneista kuului ikäryhmään 46 - 55-vuotiaat ja kolmanneksi suurimpaan ryhmään, 36 - 45-vuotiaat kuului 19%. Pienimmät ikäryhmät vastaajien keskuudessa olivat alle 18-vuotiaat (vain yksi vastaaja ilmoitti olevansa alle 18-vuotias) ja yli 65-vuotiaat (5 vastaajaa).



Aktiivisimmin Kuntokeskus X:n palveluita (yli 5 kertaa viikossa) käyttäviä vastaajien keskuudessa oli vain 4, eli noin 4% vastaajista. 40 vastaajaa, eli noin 41% vastaajista ilmoitti käyttävänsä palveluita 3 - 4 kertaa viikossa ja peräti 44% vastaajista, eli yhteensä 43 vastaajaa arvioi käyttävänsä kuntokeskuksen palveluita 1 - 2 kertaa viikossa. Vain 11 vastaajaa kertoi käyttävänsä kuntokeskuksen palveluita alle 1 kertaa viikossa. Mikäli tutkimuksen saatujen vastausten määrää pidetään riittävänä ja kuvaavana koko kävijäkunnan laadusta, voidaan todeta, että kävijät ovat keskimäärin hyvinkin aktiivisia kuntokeskuksen palveluiden käyttäjiä, sillä lähes puolet vastaajista kuului 3 - 4, tai jopa 5 kertaa viikossa kuntokeskuksen palveluita hyödyntävien vastaajien ryhmisiin. Vapaan palautteen osioissa todettiin muutamaan kertaan, että käyttötiheys olisi suurempi, mikäli ryhmäliikuntapalvelut olisivat monipuolisemmat.



#### 5.4.2 Kuntokeskus yleisesti

Lomakematriisille tehtiin nyt suoritettuna tutkimuksen myötä joitakin muutoksia, jotta lomake olisi mahdollisimman vähän itseään toistava ja nopeasti täytettävissä. Ensimmäisen kysymysosion aiemmin pitämät kysymykset tiloja ja henkilökuntaa koskien sisällytettiin omiin, erillisiin kysymysosioihin, jotta turha toisto saataisiin pois. Kuntokeskus X:n yleisarvostelusta on silti viisasta poimia muutama huomioitava luku tarkempaan vertailuun.

Koko tutkimuksessa kaikkein korkeimmat pisteet sai yleisesti kuntokeskusta käsittelevän osion kysymys aukioloajoista. Tulos lähenteli tutkimushetkellä jo täysiä pisteitä, eli aukioloaikoihin ollaan oltu erittäin tyytyväisiä. Muutoin vastaajat eivät olleet aivan yhtä tyytyväisiä kuntokeskukseen tässä osiossa, kuin vuonna 2006. Kaiken kaikkiaan tarjonnan monipuolisuutta luokun ottamatta kaikki osa-alueet saivat tässä osiossa hyvät, yli 4 keskiarvon arvoiset pisteet. Tarjonnan monipuolisuutta vastaajat pitivät entistäkin huonompana, mikä selittyyneen kuntokeskuksen muuttuneella ryhmäliikuntapalveluiden tarjonnalla. Asiakkaat halusivat entistenkin tutkimusten aikana kuntokeskuksen valikoimiin monia sellaisia tunteja, joita siellä ei ollut tarjolla ja nyt, kun tarjolla on ainoastaan sisäpyöräilytunteja, monipuolisen tarjonnan puolesta ei tietenkään juuri ole puolestapuhujia. Kuten myöhemmin tutkimustuloksia analysoidessa käy ilmi, on tyytyväisyys ryhmäliikuntapalveluihin, eli tässä tapauksessa sisäpyöräilyyn kuitenkin noussut osin tehdystä muutoksesta (tarjonnan supistaminen) huolimatta.

Laitteisiin asiakkaat olivat suurimmaksi osaksi sekä aiempien tutkimusten, että nyt suoritettuna tutkimuksen vastauksien perusteella erittäin tyytyväisiä. Muutama soraääni moitti laitteiden olevan päivityksen tarpeessa, mutta pääpiirteittäin vapaakin palaute oli laitteisiin liittyen positiivista. Laitteiden turvallisuuteen liittyen annettiin kehitysehdotus, sekä toivottiin harkittua kuntokeskuksen laitevalikoimaan. Tilat arvioitiin omassa osiossaan nyt suoritettuna tutkimuksessa ja niitä koskien tulokset jäljempänä. Harjoittelua pidettiin edelleen hyvin vaivattomana ja ilmapiiriä hyvänä. Aiemmissa tutkimuksissa vapaata palautetta annettaessa oli tuotu esille erinäisiä kuppikuntia, mitä ei enää tänä vuonna tunnutta pitävän ongelmana. Useat vastaajat sanoivat, että kuntokeskukseen on aina helppo ja mukava tulla.

Myös ”Harjoittelu klubilla”-osio jaettiin aiemmista tutkimuksista poiketen eri tavalla nyt toteutettuna kysymyslomakkeella. Tulokset ovat tämän vuoden tutkimukseen mukaan otettujen kysymysten osalta hyvin samaa luokkaa kuin aiempinakin vuosina. Kaiken kaikkiaan vastaajat tuntevat pitävän itse asiaa, eli harjoittelua kuntokeskuksessa varsin vaivattomana ja helppona, sekä sopivalta itselleen.

Klubi yleisesti	2005	2006	2011
Yleisarvosana	4,3	4,22	4,07

Aukioloajat		4,63	4,78
Tilat	4,34	4,33	
Laitteet	4,44	4,47	4,32
Tarjonnan monipuolisuus	3,95	3,84	3,48
Henkilökunta		4,04	

Harjoittelu klubilla	2005	2006	2011
Yleisarvosana	4,17	4,3	
Ilmapiiri / tunnelma		4,17	4,12
Viihtyisyys		4,2	
Harjoittelun vaivattomuus		4,39	4,31

Kuntokeskus X:n vahvuuksia ovat selvästi tämän osion perusteella sen aukioloajat, vaivaton harjoittelu tiloissa, joihin on mukava tulla ja monipuoliset laitteet, sekä toimiva voimailusali. Voimailusalia käyttävät vastaajat antoivat myös runsaasti palautetta, eivätkä epäröineet ottaa kantaa esimerkiksi voimailusalin kautta kulkevaan naisjonoon aina ruuhkaisimpien sisäpyöräilytuntien ajalta. Eräs kehitysehdotus koski mm. naisten pukuhuoneesta voimailusalin kautta kohti sisäpyöräilysalia johtavan oven sulkemista, sillä naisilla on käytössään myös toinenkin kulkutie pukutiloista salin puolelle. Tämä lisäisi turvallisuutta, mitä peräänkuulutettiin vapaata palautetta annettaessa muulloinkin. Koska kuntokeskuksen heikkous on selvästi suppea ryhmäliikuntatarjonta, sen tulisi entisestään vahvistaa sisäpyöräilyn tunnettuutta ja jo vallitsevaa käsitystä sen tehokkuudesta, mutta myös panostaa vapaaharjoitteluun vihkiytyneisiin asiakkaisiin. Kuntosalilaitteita löytyy monipuolisesti suurimmasta osasta kuntokeskuksia, mutta toimivat ja monipuoliset voimailusalit ovat esimerkiksi puhtaasti naisten saleilla harvinaisuuksia - kaupunkien saleilla tarjonta myöskään harvoin yltää samalle tasolle, kuin Kuntokeskus X:ssä.

#### 5.4.3 Tilat

Tiloja koskevassa kysymysosiassa kehitystä on tapahtunut parempaan suuntaan, kuin kuntokeskuksen yleisarvosanojen kohdalla. Vapaan palautteen osiossa annettu kirjavasanaanainen palaute pysäköinnin päättömyydestä ja kuvaan astuneiden yksityisten ”parkkipirkkojen” vaikutuksesta siihen lienee syy myös monella muulla siihen, miksi pysäköinnin arvosana on laskenut viidessä vuodessa. Toisilla vastaajilla oli kuitenkin huomattavasti positiivisempi käsitys pysäköinnistä kuntokeskukseen tullessaan; joku tituleerasi kuntokeskusta Suomen parhaat pysäköintitilat omaavaksi kuntosaliksi. Kaiken kaikkiaan osa-alueet tässä osiossa saivat kukin hyvät arvosanat.

Saunatilat ja pukutilat kaipasivat joidenkin vastaajien mielestä päivitystä ja erityisesti naisten pukutiloihin asennettu infrapuna-sauna aiheutti hajontaa vastanneiden välillä. Naisten infrapunasaunasta annettiin vapaan palautteen osiossa muutaman kerran palautetta, että sen lämpötila voisi olla korkeampi. Suihkutilan lattian liukkaus nousi myös esille vapaan palautteen osiossa ja ongelmaan toivottiin jotain ratkaisua. Pukutilojen mainittiin olevan siistit, mutta kaipaavan päivitystä. Ryhmäliikuntatilat saivat saman arvosanan, kuin ne saivat vuonna 2006, mutta näitä tuloksia on kuitenkin käytännössä turha verrata toisiinsa, sillä vuonna 2006 ryhmäliikuntapalvelut kattoivat huomattavasti monipuolisemman lajitarjonnan ja sitä myöten myös toisen kokonaisen ryhmäliikuntatilan.

Vastaanoton arvosana pysyi melkein ennallaan. Jotkut vastaajat pitivät vastaanoton sohva-ryhmää turhana ja tiloissa pidettäviä esittelypisteitä tai ständejä levottomuutta herättävinä, luoden ”basaarimaista” tunnelmaa salille. Tilojen kokoa pidettiin aavistuksen verran suuremmassa arvossa tämän vuoden tutkimuksessa, kuin vuonna 2006. Tämä on vapaan palautteen perusteella huomattava muutos, sillä vuonna 2006 vapaassa palautteessa kävi hyvin ilmi kuinka turhautuneita asiakkaat olivat tilojen ahtauteen. Tähän ongelmaan tuli tietyllä tapaa ratkaisu, kun muista ryhmäliikuntapalveluista sisäpyöräilyä lukuun ottamatta luovuttiin ja ”jumppasalista” tehtiin vapaapainoharjoitteluun tarkoitettu voimailusali. Sisäpyöräilyä pidettiin kuitenkin edelleen ahtaana.

Siisteyttä ja viihtyvyyttä keuhuttiin useaan otteeseen ja joku sanoikin että kyseessä on yksi siisteimmistä saleista, joita on tullut eteen. Molemmat nousivat vuodesta 2006 maltillisesti. Muutos ei ole järin suuri ja lukema on koko ajan ollut hyvä. Nyt tapahtunut nousu on merkki kuitenkin siitä, että parempaan suuntaan on jälleen menty. Vapaassa palautteessa tuotiin myös esille ajoittain huono ilmanlaatu ja talvinen viileys tiloissa. Televisioita toivottiin pidettävän äänellisinä päällä ja musiikkivalikoimaa arvosteltiin suppeaksi, eikä treeni-intoa lisäväksi.

Tilat	2005	2006	2011
Yleisarvosana	4,3	4,19	4,07
Pukutilat	4,19	4,18	3,89
Saunatilat	4,25	4,15	3,92
Vastaanotto	4,01	3,88	3,96
Ryhmäliikuntatilat		3,78	3,78
Tilojen koko / riittävyys	3,83	3,76	4,06
Viihtyisyys	4,25	4,08	4,14
Siisteys	4,18	4,18	4,3
Pysäköinti		4,48	4,22



Aiempina vuosina pukutiloja on moitittu jonkin verran myös epäsiisteiksi, mutta tähän asiaan on selvästi tullut kuntokeskuksessa muutos. Erittäin selvä vahvuus tiloja koskevia tutkimustuloksia peilattaessa ovat sen siistit, viihtyisät tilat ja toimivat kuntoilutilat. Jotta tyytyväisyys ei ainakaan pääsisi näiltä osin laskemaan, olisi tärkeää pohtia esimerkiksi esittelyständien tarpeellisuutta; aiheuttavatko turhaan epäsiistiä ja levotonta tunnelmaa vai ovatko enemmän hyödyksi, kuin haitaksi? Tai olisiko pukutiloja syytä päivittää nykyaikaisemmiksi ja vastata etenkin naisasiakkaiden luksuksen kaipuuseen, kuten niin monet kilpailevat kuntosaliryttäjät ovat esim. Kuntokeskus A-kuntokeskuksissa tehneet? Myös turvallisuuteen ja tilojen ahtauteen esimerkiksi sisäpyöräilysalin osalta olisi hyvä kiinnittää huomiota - vaikka sisäpyöräilysalin kohdalla tilanne on erittäin onneton. Tila on hyvin pieni, mutta pyöriä kuitenkin käytetään etenkin talvikaudella todella paljon ja aina välillä tunnit ovat lähes täynnä.

#### 5.4.4 Palvelun laatu

Palvelun tason yleisarvosana on pysynyt kolmen tutkimuksen ajan melko samoissa. Vapaata palautetta antaneiden ja numeeristen ääripäiden välillä oli kuitenkin jälleen hajontaa. Vapaan palautteen perusteella koko kuntokeskuksen hengetär on yrittäjärouva. Hän sai useilta vastaajilta kiitosta, samoin yrittäjä itse, sekä vastaanoton henkilökunta huomioinnista ja tervehtimisestä. Soraääniäkin ilmeni, sillä joillekin vastaajille oli muodostunut kuva, ettei heitä edes huomata. Kuitenkin vastaanotto sai hyvän keskiarvon 4,13.

Palvelun taso-osiossa valitettavan monen vastaajan kohdalla vastaus oli ryhmäliikunta- ja trainer-kohdissa jätettävä huomiotta, sillä kyselylomakkeelta kävi ilmi eri kohdissa, ettei näillä vastaajilla ollut jommastakummasta, tai kummastakaan palvelusta kokemusta. Näin ollen palvelun tasoa kysyttäessä nämä vastaukset jätettiin huomiotta realistisemman tuloksen saamiseksi. Trainer-palvelut olivat osalle vastaajista vieraita, joten näiden vastaajien vastauksia ei otettu tutkimuksessa huomioon. Trainer-palvelut saivat palvelun tasoa mitattaessa keskimääräiseksi arvosanaksi 3,8, mikä on hieman muita palvelun tason osa-alueita heikompi tulos yhdessä asiakkaiden saaman arvosanan kanssa. Aktiivisuutta, yhteydenpitoa ja huolenpitoa toivottiin trainereilta enemmän vapaan palautteen osiossa. Eräs vastaaja myös mainitsi, että erityisesti joku nimeltä mainitsematta jäänyt traineri omaa erityisen kohdallaan olevan palveluasenteen. Mahdolliset ongelmat palvelun parissa tulivat selkeämmin ilmi nimenomaan trainer-palveluita syvemmin käsittelevässä kysymysosiossa.

Ryhmäliikunta-palvelut, eli Kuntokeskus X:n kohdalla sisäpyöräilypalvelut kokivat saman kohdan vastaajien keskuudessa kuin trainer-palvelutkin; sisäpyöräilyyn tutustumattomien vastauksia ei otettu tutkimuksessa huomioon realistisemman tuloksen saamiseksi. Ryhmäliikunta-

palveluiden saama arvosana oli korkein palvelun tasoa koskevista tuloksista, pysytellen suurinpiirtein samoissa kuin aiemminkin - yli 4 keskiarvo joka kerta.

Joitakin kertoja vapaissa palautteissa mainittiin kuitenkin palvelun laatua käsiteltäessä sanat kuten ”tyly” tai ”töykeä”, ja esimerkiksi vastaukset sähköpostiviesteihin kerrottiin ensinnäkin tulevan viiveellä ja toiseksi olevan töykeitä. Positiivista kuitenkin on, ettei aiemmin paljon moitetta saanut laskutus enää saanut vapaan palautteen osiossa niin paljon moitteita, kuin aiemmissa tutkimuksissa. Ainoastaan yksi vastanneista kritisoi omista hinnoittelupolitiikkaa, joka suosii ainoastaan uusia asiakkaita, mutta varsinaiseen laskun maksuun tai laskuselvittelyihin ei enää viitattu kertaakaan. Keskiarvo 3,91 laskutuksessa on parempi, kuin vuonna 2005 saatu 3,57.

Palvelun taso	2005	2006	2011
Yleisarvosana	3,94	4,12	4,02
Vastaanotto	3,89	4,01	4,13
Trainer-palvelut	4,12	4,2	3,87
Ryhmäliikuntapalvelut	4,12	4,16	4,2
Klubiasiakasmyyjät	3,69	3,78	3,7
Laskutus	3,57	3,86	3,91

Kautta linjan palvelualalla ei pitäisi tyytyä tämän kaltaisiin palautteisiin, vaikka numeerinen arvio olisikin hyvä. Koko Kuntokeskus X:n kannalta sen vahvuutena palvelun laadun osalta voidaan nyt saatujen tulosten valossa pitää erityisesti vastaanoton ja ryhmäliikuntapalveluiden henkilökuntaa. Asiakkaiden saama kokemus henkilökohtaisesta palvelusta pitäisi voida viedä vielä pidemmälle ja antaa siihen mahdollisuus myös niille, jotka eivät vielä koe tällaista palvelua saaneensa osakseen; näitäkin vastaajia kun etenkin vapaan palautteen perusteella joukkoon mahtui useita. Myyjien ja trainereiden osalta tilanne on palvelun laadun suhteen huonompi; kuntokeskuksen on mahdotonta muodostaa kovin hyvää käsitystä itsestään, mikäli sekä sisäänheittäjät (myyjät), että ne rautaiset ammattilaiset (trainerit) jättävät asiakkaalle huonon maun suuhun. Kuntokeskuksessa tulisi ehdottomasti olla yhtenäinen asiakaspalvelumalli eri henkilökunnan edustajien kesken. Asiakkaita tulisi kohdella tasavertaisesti riippumatta asiakkaan iästä, käyntitiheydestä tai sukupuolesta. Lisäksi tulisi olla selkeä malli siitä, miten asiakkaita palvellaan; miten puhutellaan, miten esimerkiksi puututaan treenaamiseen ja miten osallistutaan kannustaen ja seuraten kehitystä. Useat vastaajathan nimenomaan toivoivat aktiivisempaa otetta henkilökunnalta, erityisesti trainereilta, ja ylipäättään osallistumista asiakkaitensa treenaamiseen esimerkiksi kertomalla, kun jotain tehdään väärin. Lähtökohtaisesti jos asiakkaiden keskuudessa vallitsee käsitys siitä, että saatu palvelu on tylyä, jotain on tehtävä. Perusasioista lähtien tämä tarkoittaa siis sitä, että sähköposteihin vastataan

mahdollisimman pian ja mahdollisimman ystävällisesti, sillä sähköposti on aina myös jälki, josta säilyy mustaa valkoisella.

#### 5.4.5 Vastaanotto

Hieman alle puolet antoi vastaanotolle yleisarvosanaksi 4. Vastaanoton toiminta sai myös paljon vapaata palautetta vastaajilta. Parhaiten vastaanotto menestyi kysyttäessä asiakaspalvelusta, jolloin peräti 39 vastaajaa antoi vastaanotolle parhaan mahdollisen arvosanan ja 40 vastaajaa arvosanan 4. Asiakaspalvelussa vastaanotto on onnistunut kehittymään edellisen tutkimuksen ajoista kaikkein parhaiten. Kokonaisuutena vastaanotto on kehittynyt kaikista kuntokeskuksen osa-alueista eniten ja tasaisimmin kaikilta sen toiminnoiltaan.

Vastaanotto jakoi kuitenkin erittäin voimakkaasti mielipiteitä. Kehityssuunta on selvästi ylöspäin ja vapaan palautteen perusteella on tapahtunut huomattava muutos vastaanoton henkilökunnan asenteissa. Myös aiemmissa tutkimustuloksissa kävi ilmi, että moni piti vastaanottoa erittäin iloisena ja asiakaspalvelullisena pisteenä salilla, mutta tältä osin henkilökunta sai myös jonkin verran negatiivista palautetta. Asennetta moitittiin tylyksi ja välinpitämättömäksi. Nyt suoritettussa tutkimuksessa soraääniä löytyi edelleen; joskus kuulemma tuntuu, kuin olisi ilmaa, kun tulee salille eikä kukaan huomaa tai tervehdi. Suurimmaksi osaksi palaute oli kuitenkin äärimmäisen positiivista, henkilökuntaa ”respassa” keuhuttiin kovasti ja erityisesti yrittäjärouva sai kiitosta asenteestaan ja antamastaan henkilökohtaisesta palvelusta.

Aiemmin suoritetuissa tutkimuksissa on lomakkeella ollut kohta ”Käyttäytyminen”, joka tuntui hieman vanhentuneelta termiltä asiakastytyvääisyyttä mitattaessa. Se korvattiin tässä tutkimuksessa termillä palveluالتتius, ja mikäli näitä kahta haluaa verrata keskenään, on tässäkin tapahtunut kehitystä.

Vastaanotto	2005	2006	2011
Yleisarvosana	3,91	3,96	4,06
Asiakaspalvelu	3,8	3,94	4,17
Nopeus	3,92	3,96	4,07
Ammattitaito	3,8	3,89	4,05
Käyttäytyminen /	3,72	3,86	
Palveluالتتius			4

Perusedellytys on tietenkin, että jokaista kuntokeskukseen tulijaa tervehditään. Vastaanoton vahvuuksia ovat riitasoinnuista huolimatta aurinkoinen asenne ja huomioiva käytös. Monelle vastaajalle vastaanotto on pitkälti yhtä kuin jompikumpi yrittäjäpariskunnasta, tai molem-

mat, joten tässä kohti hajonta ja tulokset ovat hieman vaikeasti tulkittavissa. Mieltävätkö vastaajat muut henkilökunnasta, jotka vastaanotossa työskentelevät, vastaanoton työntekijöiksi vai joksikin muiksi henkilökunnan edustajiksi? Se, että vastaanoton eri osa-alueista asiakaspalvelu on saanut kaikkein parhaimmat pisteet, kertoo iloisesta kehityssuunnasta - aiempi-  
na vuosina annettu varsin voimakaskin kritiikki alkaa väistyä tyytyväisyyden tieltä. Jotain on siis tehty oikein. Vastaanotto, jonka asiakas kohtaa ensimmäisenä tullessaan salille - ja usein myös viimeisenä, on käsipäivää asiakkaan ja yrityksen välillä, sekä käyntikortti ja näkemiin.

#### 5.4.6 Trainer-palvelut

Vuosina 2005 ja 2006 trainerit kulkivat nimellä omaohjaaja. Nyt toteutetussa tutkimuksessa ei mainittu omaohjaajia tai omaohjaaja-palveluita enää sanallakaan, vaan niitä korvasivat jo Kuntokeskus X:n päivittäisessä käytössä olevat nimikkeet ”trainer” ja ”trainer-palvelut”. Trainer-palveluilla kehitys on ollut selkeästi nousujohteista, mutta tyytyväisyys on pysynyt silti melko samoissa aiempien vuosien tulosten kanssa. Vapaassa palautteessa erityistä moitetta sai se, etteivät vastaajat kokeneet trainerinsa välittävän heistä enää ensimmäisen treeniohjelman laatimisen jälkeen. Sekä vuoden 2006 tutkimuksessa, että nyt suoritetussa tutkimuksessa sanottiin suoraan myös siitä, etteivät trainerit puutu päivittäin salilla väärin treenaavien ihmisten liikkeisiin mitenkään; trainereilta toivottiin huolenpidollisempaa ja osallistuvampaa (sekä aktiivisempaa) otetta työhönsä. Myös seurantaa, kannustusta ja perään soit-  
telua toivottiin, sekä nyt toteutetussa tutkimuksessa että aiemmissa. Opetuksen taso arvo-  
ttiin kuitenkin samalle tasolle kuin aiemmassakin tutkimuksessa, hieman 4 pintaan. Suurimpia kehityskohteita yhteydenpidon lisäksi vaikuttaisi olevan tiedottaminen koko trainer-  
palveluiden olemassa olosta, sillä useat vastaajat eivät olleet koskaan kuulleetkaan traine-  
reista tai näiden mahdollisesta hyödyntämisestä omassa harjoittelussa. Yhteydenpito-kysymys jakoi runsaasti mielipiteitä, sillä tässä kysymyksessä huonojakin arvosanoja jaettiin enemmän. Peräti viidennes vastanneista piti yhteydenpitoa vain tyydyttävänä tai jopa huonona.

Vapaan palautteen osiossa trainereiden antamiin paperiohjeisiin toivottiin monipuolisuutta ja yksityiskohtaisuutta enemmän, esimerkiksi kuvien muodossa. Eräs vastaaja kiitti traineriaan siitä, että tämä oli todella kuunnellut asiakkaansa tarpeet ja tehnyt elämäntilanteeseen sopi-  
van treeniohjelman.

Saatujen vastausten määrä trainer-palveluiden asiakastyytyväisyyskyselyssä oli ryhmäliikunta-  
palveluita käsittelevän osion tavoin suppeampi kuin muissa kysymyksissä, sillä sekä ryhmälii-  
kunta- että traineripalvelut olivat osalle vastaajista vieraita, eivätkä he näin ollen voineet  
vastata totuudenmukaisesti näitä osa-alueita koskeviin kysymyksiin. Tilastoinnissa nämä vas-  
taukset on siis jätetty kokonaan huomiotta.

Trainer-palvelut	2005	2006	2011
Yleisarvosana	4,06	4,08	4,06
Opetuksen taso	4,05	4,09	4,09
Palvelualttius	4,08	4,1	4,17
Ammattitaito	4,13	4,25	4,26
Saatavuus	3,9	3,85	4
Ohjauksesta oppiminen	3,95	4	4,06
Yhteydenpito		3,28	3,41

Kuntokeskus X:n vahvuuksia trainer-palveluiden osalta ovat selkeästi trainereiden ammattitaito ja palvelualttius. Silti moni koki, ettei tiennyt palvelusta tarpeeksi tai ettei yhteydenpito ollut toivotulla tasolla. Yhteydenpito onkin edelleen osa-alueen selkeä heikkous, johon tulisi löytää resursseja välittömästi. Aktiivisesti osallistumalla asiakkaittensa treenaamiseen ja auttamalla asiakkaita saavuttamaan pelkästään jo kannustamalla ja väärin liikeratoihin puuttamalla tavoitteensa kantaa varmasti hedelmää. Esimerkiksi asiakasuskollisuutta selvitetessä voidaan usein todeta, henkilökohtainen ote palvelussa ja sen varmistaminen, että asiakas kokee saaneensa huolenpitoa ja erityistä palvelua, ovat avaintekijöitä sitouttamisprosessissa - yhtä lailla kuin puskaradio-efektinkin aikaan saamisessa. Myös visuaalisemmat, ohjeellisemmat saliohjelmat sekä erityisesti koko trainer-palveluiden mainonta pitäisi päivittää. Tyrmistyttävän moni vastaaja kertoi, ettei ollut kuullut trainer-palveluista koskaan. Yksi vastaaja oli jopa närkästynyt siitä, että trainer-palvelut oli luvattu hänelle liittyttäessä jäseneksi, mutta mitään ei koskaan kuntokeskuksesta ollut kuulunut.

#### 5.4.7 Sisäpyöräily

Vaikka ryhmäliikuntapalvelut ovat viimeisimmän asiakastyytyväisyysmittauksen jälkeen kokeneet Kuntokeskus X:ssä vuoden 2010 syksyllä murroksen, eikä siellä ole enää vuosiin tarjottu sisäpyöräilytuntien lisäksi muita ryhmäliikuntatunteja, on sisäpyöräily kuitenkin saanut hyvät pisteet vastaajilta. Jos näitä vertaa aiempiin ryhmäliikuntapalveluiden pisteisiin, ovat vastaajat olleet hieman tyytyväisempiä nyt tarjolla oleviin palveluihin, kuin aiemmin. Annetusta, ryhmäliikuntapalveluihin liittyvästä vapaasta palautteesta suurin osa koski kuitenkin ryhmäliikuntatarjonnan monipuolistamista. Yhteistä oli kuitenkin aiempina vuosinakin pyydetty aamutunnit, myöhäisillan sisäpyöräilytunnit ja se, että ohjaajia pidettiin eritasoisina. Sisäpyöräilytiloja pidettiin ahtaina sekä aiemmissa tutkimuksissa, että nyt suoritettussa.

Keskiarvo ryhmäliikuntapalveluiden yleisarvosanan kohdalla oli 4,12, eli suurin piirtein sama kuin aikaisemminkin. Musiikkia lukuun ottamatta kaikki tämän osion osa-alueet nousivat ja

esimerkiksi ohjaajan antamaa opastusta pidettiin huomattavasti parempana, kuin aiemmin, samoin kuin tuntien tehokkuutta. Ohjaajan antaman opastuksen osalta keskiarvo oli vastaajien keskuudessa 4,34, eli nousua vuoden 2006 tuloksesta, 4,08 tapahtui hieman. Tehokkuus sai tutkimuksessa annetuista pisteistä aukioloaikojen jälkeen toiseksi parhaimmat pisteet. Vuonna 2006 tehokkuus sai pisteitä 4,17 ja tänä vuonna keskiarvo oli peräti 4,47. Konsepti, jonka mukaan kuntokeskuksen sisäpyöräilyohjaajat on koulutettu, on tunnettu erityisesti hyvin suunnitelluista tunteistaan, sekä oman rasisustasoa mittaavan laskurinsa hyödyntämisestä ohjaajien suunnitelmassa ohjelmiaan, mikä heijastuu epäilemättä nyt saatuun korkeaan tehokkuutta kuvaavaan keskiarvoon.

Vapaata palautetta antaessaan vastaajista yksi oli sitä mieltä, että ohjaajat ovat erittäin eritasoisia. Ohjaajat saivat kuitenkin myös kiitosta ja sisäpyöräilypalvelut ”plussaa” nimenomaan ohjaajien vuoksi.

Salin ahtaudesta annettiin erittäin runsaasti palautetta. Ohjaajien musiikkilaitteiston käyttöosaamisesta annettiin myös palautetta, eikä laitteita pidetty siksikään kovin hyvinä. Tähän vaikuttanee laitteiston hiljattain tapahtunut uusiminen ja sitä edeltäneet ongelmat äänen-toistossa. Myös pyörien huoltotoimet saivat kritiikkiä; vastaajien keskuudessa oltiin sitä mieltä, ettei niitä huolleta tarpeeksi usein ja nopeasti vian ilmettyä.

Vastaajamäärä sisäpyöräilypalveluiden asiakastyytyväisyyskyselyssä oli ryhmäliikuntapalveluita käsittelevän osion tavoin suppeampi, kuin muissa kysymyksissä, sillä sekä ryhmäliikunta- että trainer-palvelut olivat osalle vastaajista vieraita, eivätkä he näin ollen voineet vastata totuudenmukaisesti näitä osa-alueita koskeviin kysymyksiin. Tilastoinnissa nämä vastaukset on siis jätetty kokonaan huomiotta.

Ryhmäliikuntapalvelut	2005	2006	2011
Yleisarvosana	4,12	4	4,12
Ammattitaito	4,16	4,2	4,25
Ohjaajan antama opastus	4,09	4,08	4,34
Ilmapiiri / Tunnelma	4,2	4,05	4,19
Tehokkuus	4,28	4,17	4,47
Musiikki	3,85	3,86	3,75

Huomattavin ero aiempiin tuloksiin nähden on tapahtunut erityisesti siinä, kuinka tehokkaina tunteja pidetään. Tätä tulisi hyödyntää erityisesti mainonnassa ja myyntityössä, sillä edelleen monelle asiakkaalle tehokkuus on sama asia, kuin ammattitaidolla työstetty tunti. Toisaalta myös ammattitaitoa voidaan pitää sisäpyöräilyohjaajien vahvuutena, sekä annettua opastusta.

Kaiken kaikkiaan sisäpyöräilypalveluiden voidaan katsoa olevan hyvällä mallilla, mutta musiikkien suhteen asiakkaiden mielestä parannettavaa selvästi olisi.

Koska muutama vastaaja piti ohjaajia edelleen eritasoisina, vaikka koulutuskonseptissa kaikkien ohjaajien tunnit tulisi olla rakennettu samaa kaavaa noudattaen, pelisääntöjen ja ohjeiden kertaus saattaisi olla paikallaan. Myös esimiesten ”seurantakäynneillä” voitaisiin karsia ylilyöntejä, sääntöjen vastaisuuksia ja auttaa ohjaajia kehittymään myös kannustamisen ja onnistumisen tunteiden kautta.

#### 5.4.8 Tiedottaminen

Tiedottaminen sai kaiken kaikkiaan, kaikilta osiltaan koko tutkimuksen huonoimmat arvostelut. Vapaassa palautteessa kritisoitiin nettisivujen ulkoasua, sisältöä ja tehtiin selväksi, että sivut ovat erittäin epämyyvä ja vanhahtavat. Klubikirjeestä osa ei ollut edes kuullut, ja tuntimuutoksista ei joidenkin vastaajien mielestä ilmoitettu tarpeeksi ajoissa ja selkeästi. Keskimäärin tiedotus arvosteltiin noin 3,5 tasolle, mikä ei sinänsä ole huono, mutta on selvästi heikoin kyselyssä arvostelluista osa-alueista. Muutosta aiempiin vuosiin ei ole juuri tapahtunut, vaikka palautetta samoista ongelmista oli annettu aiemminkin.

Trainer-palvelut olivat joillekin vastaajille täysin vieras osa kuntokeskuksen toimintaa ja tietoa näistä palveluista ei tuntunut olevan tarpeeksi saatavilla. Myös sisäpyöräilyaikataulun perään kyseltiin. Sähköpostiviesteihin vastaamisesta annettiin palautetta, että vastaukset tulevat hitaasti ja ovat usein tylyhköjä.

Tiedottaminen	2005	2006	2011
Yleisarvosana	3,54	3,73	3,62
Klubikirjeet		3,25	3,24
Vastaanotto	3,57	3,76	3,75
Nettisivut	3,49	3,48	3,49
Ilmoitustaulu	3,81	3,82	3,45
Trainerit	3,62	3,62	3,53
Sisäpyöräilyohjaajat			3,52

Aiemmissa asiakastyytyväisyysmittauksissa tiedottaminen keräsi runsaasti vapaata palautetta ja kuten arvosanoistakin voi päätellä, suurin osa siitä on ollut sekä aiemmissa tutkimuksissa, että nyt suoritettussa negatiivista. Tiedottaminen on ollut selkeä kehityskohde vuosina 2005 ja 2006 ja on sitä selvästi edelleen. Kuten taulukosta voi huomata, lähestulkoon kaikki osa-

alueet tiedottamiseen liittyen ovat vastaajien mielestä vielä hieman aiempaakin huonommallalla mallilla.

Tiedottaminen on olennainen osa asiakaspalvelua ja asiakastyytyväisyyden luomista. Se ei ole pelkästään mainostamista ja tuotteiden tuputtamista, tapahtumien markkinointia tai uusien laitteiden esittelyä sähköpostitse, vaan se on kokonaisvaltainen tapa olla yhteydessä asiakkaaseen

- kuntokeskuksessa
- sähköpostitse
- postitse
- puhelimitse jne.

## 5.5 Tutkimuksen aikana esiinnousseet ongelmat

### 5.5.1 Aiemmin suoritettut tutkimukset

Koska Kuntokeskus X:n puolelta tutkimus toivottiin suoritettavan ainoastaan henkilökohtaisesti jokaisen kuntokeskuksen jäsenen sähköpostiin lähetettävän sähköpostiviestin kautta, ei aiempina vuosina kerättyjä tutkimustuloksia voida lähtökohtaisesti täysin verrata nyt saatuihin vastauksiin. Vuonna 2005 Suomen Aktiivietieto Oy suoritti tutkimuksen sähköpostipohjaisesti, ilmeisesti hyvin samalla tavalla kuin tutkimus suoritettiin nyt, mutta vuonna 2006 tutkimukseen pystyi vastaamaan sekä henkilökohtaiseen sähköpostiosoitteeseen saapuneen kutsun kautta, sekä Y-ketjun tai yksittäisen Y-kuntosalin (tässä tapauksessa siis myös Kuntokeskus X:n) internetsivujen kautta. Vuonna 2006 tutkimukseen pääsivät siis vastaamaan myös kävijät, joilla varsinaista klubijäsenyyttä ei välttämättä ollut lainkaan.

Vuosina 2005 ja 2006 tutkimus suoritettiin koskien kaikkia Y-ketjuun kuuluvia kuntosaleja, joten silloisen tutkimuslomakkeen kysymyksistäkin osa oli sellaisia, joihin Kuntokeskus X:n asiakkaat eivät olisi voineet vastata enää vuoden 2011 aikana suoritettuna tutkimuksena. Tällaisia kysymyksiä olivat mm. kysymykset liittyen ryhmäliikuntapalveluihin; vielä vuonna 2006 kuntokeskuksessa tarjottiin eri ryhmäliikuntatunteja, mm. pilatesta ja lihaskuntotunteja, mutta niistä luovuttiin, jotta saatiin lisää tilaa itse kuntosalille ja jäljelle jäivät ainoastaan sisäpyöräilytunnit. Nyt lomakkeelta jätettiin siis varsinaisia ryhmäliikuntatunteja koskevat kysymykset kokonaan pois ja kysymykset kohdistettiin suoraan sisäpyöräilypalveluihin. Aiemmissa tutkimuksissa on lisäksi tiedusteltu asiakkaiden tyytyväisyyttä lapsiparkkipalveluihin, mitä oli tässä tutkimuksessa turha selvittää, sillä tällaista palvelua ei ole kuntokeskuksessa tarjolla.



### 5.5.2 Vertailtavuus

Aiempien vuosien tutkimuslomakkeella oli paljon päällekkäisyyksiä ja toistoa, joten nyt suoritettun tutkimuksen tutkimuslomakkeesta pyrittiin tekemään tiiviimpi ja vähemmän päällekkäisiä kysymyksiä sisällään pitävä. Koska enää ei voida siis puhua samasta lomakkeesta, eikä täysin samoista tiedonkeruumenetelmistä, ei tutkimustuloksia voida virallisesti verrata aiempiin tutkimustuloksiin, mikäli halutaan säilyttää tieteellisyys ja noudattaa luotettavia tutkimuskäytäntöjä. Kun työn tilaaja on kuitenkin yrittäjä, jolle oman kuntokeskuksensa kehittäminen ja asiakkaiden palaute ovat ensiarvoisen tärkeitä pelkkien tilastojen sijaan, on nyt käytettyjen tutkimusmenetelmien suhteen noudatettu hänen toiveitaan. Työn aloitusvaiheessa käytiin myös avoin keskustelu siitä, etteivät tulokset ole muutosten myötä tieteellisesti täysin verrannollisia keskenään.

Tässä opinnäytetyössä tullaan silti vertaamaan muodollisesti aiemmin saatuja vastauksia ja tuloksia nyt kerättyihin, sillä näin saadaan kuitenkin kattava kuva siitä, miten Kuntokeskus X:n tekemät muutokset esim. tilojen ja palveluiden suhteen ovat vaikuttaneet kävijöiden tyytyväisyyteen ja millaista palautetta esim. henkilökunnan aiemmin negatiivista palautetta kerännyt asenne nyt muutaman vuoden jälkeen on saanut.

### 5.5.3 Lomake

Itse lomakkeen ongelmakohdaksi nousi heti alussa se, että osa sellaisista kysymyksistä, joihin kaikki kävijät eivät pystyneet vastaamaan (trainer- tai sisäpyöräilypalveluita koskevat kysymykset) olivat lomakkeella pakollisia. Muutaman vastaajan jälkeen nämä kohdat korjattiin ja lomakkeelle lisättiin entistä tarkemmat ohjeet lomakkeen täyttöä varten. Yksityiskohtaisista ohjeista ja trainer- sekä sisäpyöräilypalveluita koskevien kysymysten vapaaehtoisuudesta huolimatta erittäin moni vastaaja vastasi myös näitä osa-alueita koskeviin kysymyksiin. Moni kertoi vapaan palautteen kohdalla vastanneensa osa-alueen kysymyksiin, vaikka ei ollut käyttänyt kyseistä palvelua koskaan. Lopullisten tulosten analysoinnissa näin vastanneen vastaajan vastaus on jätetty huomiotta.

## 5.6 Tärkeimmät vahvuudet

**Aukioloajat** saivat kaiken kaikkiaan suurimmat pisteet vastaajien keskuudessa ja se on hyvä muistaa, mikäli niihin ollaan tekemässä joskus minkäänlaisia muutoksia. Monet isommat kuntokeskukset ja ketjuihin kuuluvat salit ovat auki huomattavasti huonommin. Esimerkiksi Kirkkonummella toimii naisten sali, jonne pääsee harjoittelemaan sunnuntaisin vasta 16.00 alkaen. Monet kuntokeskuksen asiakastyytyväisyyttä mittaavaan tutkimukseen vastanneista kertoivat, että asioivat Kuntokeskus X:ssä sellaisina aikoina, jolloin henkilökuntaa ei ole paikalla - eli aamulla tai iltamyöhällä treenaavia asiakkaita varmasti riittää. Toisaalta taas joku esitti myös huolestuksensa siitä, ettei henkilökuntaa ole paikalla, vaan esim. painavien painojen kanssa pääsee treenaamaan täysin tyhjälläkin salilla. Jos jotain tapahtuisi, kukaan ei osaisi tulla autamaan. Joka tapauksessa asiakkaat ovat selvästi tyytyväisiä siihen, että heille jäseninä ovet aukeavat jo klo 05.00 ja sulkeutuvat vasta 23.45.

**Monipuoliset laitteet** saivat kiitosta ja hyvän keskiarvon pisteidenkin puolesta. Erityisesti vapaapainopuolta kehuttiin kovasti vapaan palautteen osioissa, mutta myös nykyaikaisia ja monipuolisia kuntosalilaitteita kiiteltiin. Vastausten perusteella salilla aktiivisimmin käyvillä ja nimenomaan kuntosaliharjoittelusta kiinnostuneilla ei juurikaan ole laitevalikoimasta negatiivista sanottavaa. Tähän kannattaa kiinnittää huomiota asiakassegmentoinnissa ja sitä kautta uusasiakashankintaa varten tehtävässä markkinoinnissa. Kuntokeskus X tarjoaa loistavat mahdollisuudet juuri kuntosaliharjoitteluun, joten näiden kävijöiden pysyvyyteen sekä tämän kävijäryhmän kaltaisen asiakaspotentiaalin tavoittamiseen kannattaa panostaa.

Huomattava vahvuus Kuntokeskus X:ssa ovat lisäksi **ammattitaitoiset trainerit ja ryhmäliikunnanohjaajat**. Vaikka trainereiden tulee kehittää yhteydenpitoaan asiakkaisiinsa, he saivat kuitenkin korkeat pisteet vastaajien keskuudessa ammattitaidostaan. Tämä ei ole itsestään selvyyttä, eikä etenäkään se, että erikseen eräs vastaaja antoi vielä palautetta nimenomaan siitä, että trainer osasi ottaa asiakkaansa elämäntilanteen hyvin huomioon ohjelmaa suunnitellessaan. Sisäpyöräilyohjaajien ammattitaito sai myös korkeat pisteet, samoin ohjaajien antama opastus ja eritoten tuntien tehokkuus. Ammattitaitoinen ryhmäliikunnanohjaajien kaarti on yhdessä ammattitaitoisten trainereiden kanssa yrittäjän tukena kuin hyvin varusteltu sota-joukko komentajansa rinnalla.

Vaikka soraääniäkin annettiin, todella moni vastaaja kehui **vastaanoton henkilökunnan** aurinkoisesta asennesta asiakkaan saapuessa salille ja henkilökohtaisuuden tuntua palvelun laadussa. Tästä päästään siihen, miten tärkeää henkilökohtainen leima palvelussa on, ja mikä merkitys on sillä ihmisryhmällä, jonka asiakas kohtaa ensimmäisenä - ja usein myös viimeisenä - salille saapuessaan tai sieltä poistuessaan. Vastaanoton henkilökunta ja erityisesti yrittäjäpariskunnan saama kiitos ja kehu kertovat siitä, että he ovat kuntokeskuksen kantava pari-

valjakko, jonka iloisuus ja asiakaspalvelullinen ote kaikkeen tekemiseensä tulisi tartuttaa nyt kaikkiin muihinkin Kuntokeskus X:n toimijoihin.

## 5.7 Kehityskohteet

**Tiedottaminen** nousi kerta toisensa jälkeen negatiivisessa, tai parannusta vaativassa mielessä tutkimuksen aikana esille. Hälyttävän moni vastaaja ihmetteli vapaan palautteen osioissa, mikä se sellainen klubikirje edes on ja esimerkiksi trainer-palveluista ei oltu muutamalle vastaajalle tiedotettu lainkaan. Tänä päivänä myös kuntokeskuksen tiedottamisen pääkanavana voidaan pitää nettisivuja, joita tässä tutkimuksessa moitittiin vanhanaikaisiksi ja epäselviksi. Ensimmäinen kehitystoimi olisi siis ehdottomasti kohdistettava Kuntokeskus X:n nettisivuihin, jotka tulisi päivittää nykyaikaisemmiksi ja sisällyttää sinne enemmän informaatiota ja helpos- ti, siististi päivitettävä ”ilmoitustaulu” esim. ohjaajamuutoksia tai poikkeusaikatauluja ajatel- len. Klubikirjeen lähettäminen kaikille jäsenille on erittäin tärkeää ja mikäli näin on, ettei palautteiden mukaisesti kirje ole tavoittanut läheskään kaikkia jäseniä, pitäisi tämä asia kor- jata välittömästi, alkaen siitä, että klubikirjeisiin käytettävä osoitekanta päivitettäisiin aina heti ajantasalle asiakkaan liittyessä Kuntokeskus X:n jäseneksi. Myös riittävä informointi muu- toksista face-to-face, eli henkilökunnan puolelta kuntokeskuksessa asioivan jäsenen kohdates- saan on tärkeää ja sitä tulisi kehittää esim. ryhmäliikuntapuolella. Muilla saleilla ryhmäliikun- taohjaajat usein muistuttavat asiakkaita muistakin salia koskevista muutoksista, kertovat uu- sista, myyntiin tulleista tuotteista tai mainostavat esim. käynnissä olevaa trainer-kampanjaa. Sama voisi toimia myös kuntokeskuksessa.

**Tarjonnan monipuolisuus** keräsi kaikkein eniten vapaata palautetta - tai siis lähinnä sen puu- te. On selvää, ettei tarjontaa voida pitää monipuolisena, jos tarjolla on ainoastaan kuntosali ja sisäpyöräilytunnit. Tämä on ollut kuitenkin tietoinen valinta ja toisaalta taas ryhmäliikun- tapalveluihin ollaan oltu aiempaa tyytyväisempiä; niiden tehokkuutta ja tuntien ilmapiiriä on pidetty aiempaa selvästi parempina. Koska kuntokeskuksen tilat ovat jo tehokkaasti käytössä, eikä lisäliikuntasalille ole paikkaa, on ongelmaa käytännössä mahdotonta ratkaista nykyisillä resursseilla. Erilaiset ulkona suoritettavat puistojumpat ja -joogat, juoksukoulut sekä esimer- kiksi hiihtolenkit voisivat tuoda edes jollain tasolla toivottua monipuolisuutta kuntokeskuksen ryhmäliikuntatarjontaan. Noin kilometrin päässä sijaitsevalla naisille suunnatulla Kuntokeskus A-kuntokeskuksella alkoi kevään 2011 aikana juoksukoulu, johon ilmoittautui peräti 37 asia- kasta. Myös Kuntokeskus X voisi tällä tavalla hyödyntää loistavaa sijaintiaan ja järjestää lähei- sissä puistoissa jotain ryhmäliikuntatunteja. Nämä ovat tietenkin aina riskialttiita ottaa luku- järjestykselle mukaan, mutta satunnaisesti järjestettyinä niillä voisi ns. tunnustella maaperää ja kuulostella, miten asiakkaat ottavat nämä vastaan. Ryhmäliikuntapalveluiden monipuolis- taminen kuntokeskuksen tiloissa perinteisellä tavalla ei kuitenkaan ole mahdollista, joten asi-

akkaitten toiveisiin ei tässä kohti ole mahdollista oikein mitenkään vastata. Nykyisten ryhmäliikuntapalveluiden, eli sisäpyöräilytuntien laadulla on erityisen suuri merkitys, sillä sisäpyöräily on se ainoa tällä hetkellä tarjolla oleva ryhmäliikuntamuoto. Toimiva yhteistyö sisäpyöräilyn koulutuskonseptin kehittäjien kanssa ja ammattitaitoiset ohjaajat ovat tässä yhtälössä avainasemassa, jottei asiakkaitten tyytymättömyys pääse yltymään ja sora äänet suppean tarjonnan suhteen jyrää tyytyväistenkin yli.

Kolmantena tutkimuksen tuloksissa toistui tyytymättömyys **trainereiden yhteydenpitoon** asiakkaisiinsa. Trainereilta toivottiin aktiivisempaa ja huolenpidollisempaa otetta työhönsä, sisältäen siis ohjelmien päivittämisen tietyin väliajoin ja esimerkiksi perään soittelun, mikäli asiakasta ei ole muutamaan viikkoon näkynyt salilla. Useampi vastaaja oli sitä mieltä, ettei traineria kiinnostanut asiakas enää ensimmäisen tapaamisen jälkeen, mikä on erityisen surullista, sillä täytyyhän traineria kiinnostaa myös nähdä ns. kättensä, eli antamiensa oppiensa tulokset. Trainereiden osalta yhteydenpidon määrää ja laatua tulisi selvästi tarkistaa. Seuranta voisi hoitaa jopa sähköpostitse - asiakkaille voisi lähettää ryhmäpostina saman vaihtuvan viestin ja tiedustella aina tasaisin väliajoin tunnelmia ja toiveita treeniohjelmaan tai ylipäättään salilla treenaamiseen liittyen. Olisi olennaista saada niin trainerit, kuin muukin henkilökunta samalle taajuudelle siinä, miten asiakkaat sitoutetaan ja kuinka asiakastyytyväisyys muodostuu. Koko palveluketjun on oltava yhtä omistautuneita asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi, jotta todellisia tuloksia voidaan saada aikaiseksi.

Viimeinen, mutta vapaan palautteen perusteella akuutti kehityskohde on **asiakaspalvelu** ja palvelun laadun ylläpito ja tasavertaisuus asiakkaiden välillä. Osa vastaajista oli erittäin tyytyväisiä ja kiittelivät kauniin sanakäantein kuntokeskuksen henkilökuntaa, sekä erityisesti vastaanoton asennetta asiakkaiden tullessa salille. Osa vastaajista taas moitti nimenomaan vastaanoton henkilökuntaa tylyksi ja osa tunsii olevansa kuin ilmaa saapuessaan salille. Ottaen huomioon ongelmat tiedottamisessa ja jo aiemmin saadut palautteet välinpitämättömästä käytöksestä asiakkaita kohtaan, tällaiseen ei pitäisi olla varaa. Kuntokeskus X:ssä tulisi ehdottomasti olla yhtenäinen asiakaspalvelumalli eri henkilökunnan edustajien kesken. Asiakkaita pitäisi kaikissa tilanteissa pyrkiä kohtelevaan tasavertaisesti riippumatta asiakkaan iästä, käyntitiheydestä tai sukupuolesta.

Lisäksi käytössä voisi olla selkeä malli siitä, miten asiakkaita palvellaan; miten puhutellaan, miten esimerkiksi puututaan treenaamiseen ja miten osallistutaan kannustaen ja seuraten kehitystä. Asiakastyytyväisyyttä kehittävää johtamista parhaimmillaan olisi myös käydä kunkin työtehtäviä läpi siltä pohjalta, että juuri hänen tehtävänsä ja asenteensa vaikuttavat ihan oikeasti asiakkaan käsitykseen yrityksestä. Nimenomaan asiakkaan käsitystä yrityksestä tulisi pyrkiä parantamaan, sillä mikäli kuntokeskuksessa voidaan käsi sydämellä sanoa, että kukaan

asiakas ei saa toistaan parempaa palvelua vain ”pärstäkertoimen perusteella”, on näiden vastaajien saama kokemus huonosta palvelusta enemmänkin korvien välissä.

Tärkeää olisi myös lisätä yhteisöllisyyden tunnetta ja elämyksellisyyttä palvelumallia kehitettäessä. Asiakkaat haluavat kokea olevansa erityisiä, saavansa jotain extraa ja lisähyötyä käydessään juuri tällä nimenomaisella salilla. Monelle käynti kuntosalilla saattaa olla ainoa hetki itselle, joten siitä ollaan valmiita myös maksamaan ja tarvittaessa tuo hetki ollaan valmiita viemään kilpailijalle, mikäli puitteet tällä hetkellä sen tuottaman hyvänolon maksimoinnille eivät ole suotuisat.

## 5.8 Johtopäätökset

Tutkimusaineiston perusteella Kuntokeskus X:n selkeitä vahvuuksia ovat sen siistit tilat, audioloajat, ammattitaitoiset trainerit ja tehokkaita tunteja vetävät, ammattitaitoiset sisäpyöräilyohjaajat, sekä aurinkoinen ja palvelualtis henkilökunta, jonka palvelun tasalaatuisuuteen tulisi kuitenkin kiinnittää vielä huomiota. Yhteenvetona saaduista vastauksista voidaan lisäksi todeta, että asiakkaat ovat keskimäärin hyvin tyytyväisiä jäsenyyteensä Kuntokeskus X:ssa, mutta joitain osa-alueita tulisi kehittää.

Asiakkaiden sitouttamiseen elämyksellisten asiakaskohtaamisten ja tasavertaisen palvelun laadun avulla tulisi kuitenkin kiinnittää enemmän huomiota. Myös asiakastieto- ja asiakaspalautejärjestelmien kehittäminen ja niiden oikeaoppinen hyödyntäminen, sekä aktiivisempi asiakassuhdemarkkinointi ja tiedottaminen yhdessä kotisivujen totaalisen uudelleenrakentamisen kanssa olisivat ehdottoman tärkeitä. Nyt saatujen tulosten perusteella asiakaskunta on liian heterogeeninen suhteessa Kuntokeskus X:n palveluntarjontaan, minkä vuoksi kerätty asiakaspalaute ja tehdyt asiakastyytyväisyystutkimukset tuskin koskaan tulevat olemaan tulosiltaan sellaisia, etteikö isojakin puutteita palvelun laadusta löytyisi.

## 5.9 Strateginen asemointi

Michael E. Porterin strategisen asemoinnin mallilla tarkoitetaan käytännössä sitä, että pyritään tekemään jokin asia kilpailijoista poikkeavalla tavalla. Pelkkien kehityskohteiden löytämisen sijaan halusin tarkastella tässä opinnäytetyössä Kuntokeskus X:n toimintaa ja sen eri osa-alueita myös strategisen asemoinnin kautta; miten kuntokeskus voisi todella erottautua kilpailijakentässään ja jo ennakkoon suojautua mahdollisilta tulevilta kilpailijoilta sijaitessaan niin kehittyvässä ja monipuolistuvassa kaupunginosassa? Strategisen asemoinnin löytäminen kuitenkin edellyttää Porterin mukaan seuraavia:

- **Tavoitteenasettelu;** kestävä kannattavuus tuotteella / palvelulla, josta asiakas haluaa maksaa hinnan, joka ylittää tuotantokulut. Asettamalla yksinomaan markkinajohtajuus tai volyymi tavoitteeksi, saadaan aikaan usein vain huonosti noudatettavissa olevia strategioita. Sama pätee strategian asetteluun sijoittajien / rahoittajien toiveiden mukaan.
- **Arvoväittäjä;** kilpailijoista poikkeava arvoväittäjä, joka ei pyrikään syleilemään koko maailmaa, vaan poikkeaa kilpailijoiden tarjonnasta tietyn palvelun tai tietyn asiakasryhmän osalta.
- **Erottuva arvoketju;** yrityksen arvoketju erottuu kilpailijoiden arvoketjusta ja siitä kuvastuu sen strategia. Samat toiminnot, sama tuote, samat asiakkaat - yrityksen löydettävä tapa huolehtia ketjusta kilpailijoista poikkeavalla tavalla, josta koko ajan kuvastuu myös yrityksen määrittelemä strategia.
- **Luopuminen;** yrityksen on luovuttava joistain palveluista tai tuotteista erikoistuaan johonkin toiseen. Kaikkia palveluita ei voida tarjota kilpailijoista poikkeavalla tavalla, vaan on keskityttävä johonkin tiettyyn, josta tehdä kuluttajalle kilpailijoiden tarjoamaa vastaavaa tuotetta viehättävämpi vaihtoehto.
- **Yhteensopivuus;** kaiken yrityksen tekemisen, tuotteiden ja palveluiden on sovittava yhteen. Niiden on tuettava toisiaan ja lisättävä toistensa arvoa. Kilpailijoiden on helppo kopioida tuote, muttei koko arvoketjua ja sen tuottamaa elämyksellisyyttä.
- **Jatkuvuus;** selvästi erottuvan arvolutauksen määrittely on välttämätöntä. Siinä tulee pysyä, vaikka se tarkoittaisi joidenkin mahdollisuuksien hylkäämistä jatkossa. Kehitystyö on tarpeellista, mutta jatkuva toiminnan ja palveluiden muokkaaminen kääntyy helposti yritystä vastaan; asiakkaan on vaikea sitoutua ja luoda luottamuksellista suhdetta palveluun, jolla ei ole selkeää jatkuvuutta ja vakautta. (Porter 2008)

Kyse on siis toimialan rakenteen määrittelystä, yrityksen heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamisesta sekä kilpailutilanteeseen sopivan strategian löytämisestä. Porterin mukaan on olennaista, että yritys pystyy tuottamaan joukon etuja, jotka poikkeavat kilpailijan tarjoamista eduista - jolloin syntyy todellinen arvoväittäjä. Strategian ja arvon tuottamisen välinen yhteys, arvoketjumalli on avain menestykseen asiakkaalle arvoa tuottaessa. (Porter 1995) Porter on yrittänyt malleillaan kohdistaa huomiota nimenomaan loppukäyttäjään, eli kuluttajaan ja painottanut mm. antamisen merkitystä yhteisöllisenä tekijänä, pelkän yksilön tarpeiden tyydyttämisen sijaan. Hän on korostanut elämyksellisyyttä palvelun tai tuotteen arvoa mitattaessa, sen sijaan, että tuote tai palvelu nähtäisiin ja koettaisiin pelkkänä hyödykkeenä.

Kuntokeskus X toistuva kehityskohde tehdyissä asiakastutkimuksissa on ollut asiakaspalvelun, tiedottamisen ja palveluvalikoiman epätasainen laatu. Moni tutkimukseen osallistunut jopa toteaa, ettei suosittelisi kuntokeskusta ystävälleen. Vaikka jossain määrin tilanne olikin paris-

sa vuodessa parantunut, vaikuttaa siltä, ettei yrityksessä ole osattu määritellä arvoväittämää, jolla erottua muista. Liian pitkään toiminta on levännyt ilmeisesti sen varassa, ettei kilpailua juuri ole, mutta kuten edellä on todettu, on vain ajan kysymys koska kehittyvälle asuinalueella löytävät tiensä myös isot ketjusalit tai joku kuntosaliryittäjä, jolla arvoketju ja tavoitteiden asettelu on selvillä.

Kuntokeskus X:n arvoväittämä voisi olla esimerkiksi seuraavanlainen, edellyttäen joitakin muutoksia tämän hetkiseen toimintaan ja palveluiden laatuun:

- **Kaupungin parasta, henkilökohtaista ja kaikki asiakkaat tasavertaisesti huomioonottavaa palvelua kuntosalimaksun hinnalla.**
  - Kävijöitä salilla ei ole niin ruuhkaksi asti, ettei jokaista ehdittäisi tervehtiä tasapuolisesti ja huomioida erityistarpeet, tarkistaa saliohjelman päivitystarpeet ja kannustaa. Yhteisöllisyyteen ja lisäarvon tuottamiseen pelkän jumpan ja salipalveluiden tarjoamisen ohessa panostamalla seuraavan tutkimuksen yhteydessä kerätyt palautteet olisivat epäilemättä jo parempia. Myös trainereiden yhteydenpito asiakkaisiin tulisi olla säännöllistä ja ennakoivaa. Lisäksi parasta palvelua olisivat selkeät, realistiset ja informatiiviset kotisivut, joilla tiedotettaisiin heti kaikista muutoksista, tarjottaisiin asiakkaalle helppo tapa olla kuntosalille yhteydessä ja jolla olisi myös mahdollisesti interaktiivinen osionsakin. Jo kuntosalimaksuun kuuluisi runsaasti asiantuntijapalveluita; ravitsemusneuvontaa, säännöllistä kuntosaliohjausta ja seurantaa. Lisämyyntiä saataisiin aikaiseksi kun saataisiin asiakas ns. koukkuun ohjattuun kuntosaliharjoitteluun ja onnistumisen tunteiden jälkeen haluamaan lisää tuloksia.
- **Kaupungin siisteimmät, toimivimmat ja motivoivimmat kuntosaliharjoittelutilat sekä miehille, että naisille.**
  - Koska monipuolisia ryhmäliikuntapalveluita ei käytännössä ole mahdollista tarjota, tulisi huomio kiinnittää siihen, mitä asiakkaille voidaan tarjota ja mistä asiakkailta on myös saatu kiitosta - korkealaatuiset kuntosaliharjoitteluun tarvittavat laitteet ja välineet, siistit ja toimivat tilat sekä asiantunteva henkilökunta treenaamisen tukena. Käytössä olevia resursseja on turha tuhjata kaikkien asiakkaiden miellyttämiseen, vaan ne tulisi kohdentaa tarkemmin siihen asiakassegmenttiin, jota voidaan palvella saamatta jatkuvaa palautetta puuttuvista jumppatunneista. Tämä tulisi muistaa myös uusasiakashankinnassa, mutta etenkin nykyisille asiakkaille viestiessä. Mitä pidempään nämä kuntosaliharjoittelusta erityisesti kiinnostuneet asiakkaat pysyvät Kuntokeskus X:n asiakkaina, sitä kattavammin yritys saa tästä asiakasryhmästä tietoa ja

pystyy kohdistamaan markkinointinsa asiakaspotentiaalista kuumimpaan jatkossa.

## 5.10 Kehitysehdotus

Koska Kuntokeskus X ei voi kilpailla markkinoilla monipuolisella ryhmäliikuntatarjonnalla, kuntokeskuksen markkinointi- ja kehitysresurssit tulisi kohdentaa puhtaasti uusasiakashankinnan ja kaikkien kuluttajien mielenkiintoa herättelemään pyrkivän markkinoinnin sijaan jo olemassa oleviin ja näiden kaltaisiin asiakkaisiin. Asiakassegmentointia olisi kirkastettava ja keskityttävä oikean kohderyhmän löydyttyä tämän asiakasryhmän sitouttamiseen ja toiminnan kehittämiseen sitä kautta. Oikea ja perusteltu kohderyhmä ainakin tämän opinnäytetyön ja sen sisältämän asiakastytyväisyystudion perusteella olisivat asiakkaat, jotka arvostavat henkilökohtaista palvelua, korkealaatuisia kuntosalipalveluita ja siistejä, lähes ympärivuorokauden auki olevia tiloja ja jotka eivät hae kuntosaliltaan ryhmäliikuntamahdollisuuksia.

Koska toimiva strategia edellyttää toiminnan fokusointia ja selkeää tavoitteiden asettelua, tulisi yrityksen aloittaa toimintansa esimerkiksi kevätkauden alkaessa kokonaan puhtaalta pöydältä; uusilla nettisivuilla, uudella ilmeellä, uudella palveluasenteella ja uusi, kirkastettu arvoväittäjä huomioiden. Pienet tilat eivät ole yrityksen toiminnan kehittymiselle este, vaan mahdollisuus tehdä jotain kilpailijoista poikkeavaa - ja jopa kustannustehokkaasti. Pienet tilat eivät myöskään ole este elämykselliselle palvelukokemukselle, vaan mahdollisuus lämpimälle, mieliinpainuvalle asiakaskohtaamiselle sekä koko arvoketjun läpi kulkevalle onnistumisen tunteelle; yhteisvoimin tehty asiakkaan kunnon kohotus ja sitoutunut asiakas ovat lähes tämän perheyritystyyppisen yrityksen voimavaroja.

Monen kilpailijan elämyksellisyyden tunteita tarjoavat palvelut ovat jotain ihan muuta, kuin kuntoilulle ja treenaamiselle olennaisia asioita; aamiainen kuntokeskuksen tiloissa, kuntokeskuksen logolla varustetut tuotteet, nuori ja reipas vastaanoton henkilökunta tai kuukausittain ilmestyvä jäsenposti sähköpostitse. Nämä pienetkin asiat kuitenkin lisäävät asiakkaan mielihyvän tunnetta, sitouttavat asiakasta juuri siihen nimenomaiseen saliin ja saavat asiakkaalle tunteen, että juuri hän saa jotain extraa. Todellisuudessa korkea kuukausimaksu pitää tuon kaiken sisällään, koska toiminnan on oltava kannattavaa - ei pelkästään viihdyttävää. Kuntokeskus X:n kuukausimaksu on keskiluokkaa, ja koska tällä hetkellä se pitää sisällään hyvin niukasti ryhmäliikuntamahdollisuuksia, tulisi sen sisältää jotain konkreettista extraa pelkän kuntosalin käyttömahdollisuuden lisäksi. Kuukausimaksuun voisi sisältyä esimerkiksi todella ammattitaitoista ravitsemusneuvontaa, joka jatkuvasti kasvavan ylipaino-ongelman vuoksi olisi tärkeää itse kullekin, mutta jota toistaiseksi saa vain lisämaksullisena palveluna kilpailijoilta.



Se voisi sisältää kirjautumista vaativien nettisivujen verran erityisen kattavasti tietoa tree-naamisesta, ruokavaliosta, palautumisesta ja itsehoidosta pienten urheiluvammojen sattuessa kohdalle, sekä mahdollisuuden salilla kävijöiden väliseen keskinäiseen kommunikointiin. Yhteisöllisyyden aikaansaaminen ja yhdessä tekemisen tunne antaisivat asiakkaalle enemmän tarttumapintaa ja sitouttaisivat, kuin tämänhetkinen tilanne, jossa asiakkaat eivät koe olevansa tasa-arvoisia ja osittain edes tervetulleita.

Jatkuvuuden takaamiseksi ja luottamuksellisen asiakassuhteen synnyttämiseksi Kuntokeskus X voisi pyrkiä profiloituman perinteisen kuntokeskuksen sijaan kunnonkohottamiskeskukseksi, joka asiakkaan elämäntilanteen huomioiden pyrkisi yhdessä asiakkaan kanssa kohti maalia ja asettaisi tämän jälkeen uusia maaleja. Liian usein innokkaat asiakkaat, jotka saadaan innostumaan kuntoilusta, jätetään lopulta oman onnensa nojaan. Kuntokeskuksen asiakkaista pelottavan moni vastasikin jäsentutkimuksessa, ettei ollut koskaan edes kuullut personal trainer-palveluista. Tämä on sääli, sillä ne taas, joille palvelu oli tuttu, pitivät palvelun laatua ja hyödyllisyyttä erinomaisena. Tätä asiantuntijuutta tulisi siis hyödyntää ja viedä pidemmälle, sekä luoda asiakkaisiin suhde, jonka korkeintaan muutto toiselle paikkakunnalle voisi rikkoa. Viimeaikaisista kilpailukentälle pyrkineistä kilpailijoista CrossFit-salit voisivat olla tällaisia saleja, joista pyrkiä ottamaan mallia ns. hypen aikaan saamiseksi ja asiakkaiden sitouttamiseksi uudenlaiseen treenimuotoon (esim. opastettu ulkoliikunta + kuntosali). CrossFit-treenimuoto poikkeaa täysin normaalista kuntosaliharjoittelusta, eikä saleille pääse harjoittelemaan ilman ns. peruskurssin suorittamista. Tällä peruskurssilla CrossFit-saleilla varmistetaan, että asiakas oikeasti hallitsee painonnoston ja kyseisillä saleilla käytössä olevan tekniikan, eikä pysty treenaamaan ns. väärin. Samalla asiakkaalle tehdään myös turvallisempi olo, sekä luodaan automaattisesti onnistumisen tunteita kertomalla asiakkaan osaavan jotain ehkä paremmin kuin tavallinen kadun tallaaja. CrossFit-salien puolestapuhujat puhuvat mm. nettikeskusteluissa - ja kovaa - saleista, kuin kuntosaliharjoittelu olisi keksitty kokonaan uudelleen. Tällaista viehätystä ja houkuttelevuutta Kuntokeskus X:nkin olisi tavoiteltava, jotta siitä puhuttaessa mainittaisiin ne positiiviset asiat ensin, puuttuvien ryhmäliikuntatuntien ja puutteellisen tiedottamispolitiikan sijaan.

Kaiken, mitä kuntokeskuksessa tehdään, pitäisi tähdätä asiakkaan hyvinvoinnin parantamiseen, jatkuvaan kehittämiseen ja ylläpitoon, sekä kilpailijoista poikkeavan runsaaseen, automaattisesti jäsenmaksuun sisältyvään, asiantuntevaan tiedonjakoon. Ehdotan Porterin mallin mukaisesti Kuntokeskus X:n arvoväittämäksi kuntosalimaksuun sisältyviä asiantuntijapalveluita, joiden kautta asiakas saataisiin sitoutettua yhdessä tekemiseen ja ohjattuun kuntosalitreenaamiseen ja sitä kautta synnytettyä myös lisämyyntiä - asiakas tarvitsee personal trainer-palveluita myös jatkossa tavoitteiden noustessa ja tällöin esimerkiksi erilaisten lisäpakettien myyminen tulee kyseeseen. Jäsentutkimuksen tulosten pohjalta Kuntokeskus X:n kilpailuvoima on selkeästi henkilökunnan asiantuntijuus, sekä asiakaspalveluhenkisyys, joita edelleen

jalostamalla ja esiin tuomalla yrityksen olisi varmasti mahdollista erottua ketju- ja ns. kylmäsaleista, joilla henkilökuntaa on melkein pä liikaa henkilökohtaisemman asiakassuhteen luomiseksi tai pahimmillaan liian vähän, ns. ”vain töissä respassa”. Jotta kehitystoimien seurauksia voitaisiin mitata, olisi tutkimus hyvä uusaa 1-1,5 vuoden kuluttua ja verrata nyt saatuja tuloksia siihen.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita Prima Oy.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Porter, M. 1995. Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance.

Porter, M. 2008. On Competition - Updated and Expanded Edition.

Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY.

Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

### Sähköiset lähteet

Tilastokeskus 2010. Jo joka toinen suomalainen käyttää internetiä useasti päivässä. Luettavissa: [http://www.stat.fi/til/sutivi/2010/sutivi\\_2010\\_2010-10-26\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/sutivi/2010/sutivi_2010_2010-10-26_tie_001_fi.html). Luettu 27.1.2013

Pekka Mattila, Aaro Ollikainen. 2008. ”Asiakaslähtöisyys on sydämen asia”, Talouselämä. <http://www.talouselama.fi/minavaitan/asiakaslahtoisuus+on+sydamen+asia/a2086363> Luettu 28.12.2012.

Markkinoinnin materiaali, Kuopion Ammatillinen Aikuiskoulutuskeskus. <http://www.aedu.sakky.fi/opinnet/markkinointi/1assuhde.htm> Luettu 27.12.2012.

MindTools, Porter´s Five Forces. “Assessing the Balance of Power in a Business Situation” [http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_08.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm) Luettu 28.12.2012

Terminfo.fi, Sanastotyön ja terminologian erikoislehti. Palveluliiketoiminnan sanasto. <http://www.terminfo.fi/index.php?mid=2&pid=32&aid=2142> Luettu 27.12.2012.

Tekes, Palveluliiketoiminta.fi. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. <http://www.palveluliiketoiminta.fi/> Luettu 30.12.2012.

Kivelä, Harri. Laatuluento. Luento 25.9.2006. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, Kotka.

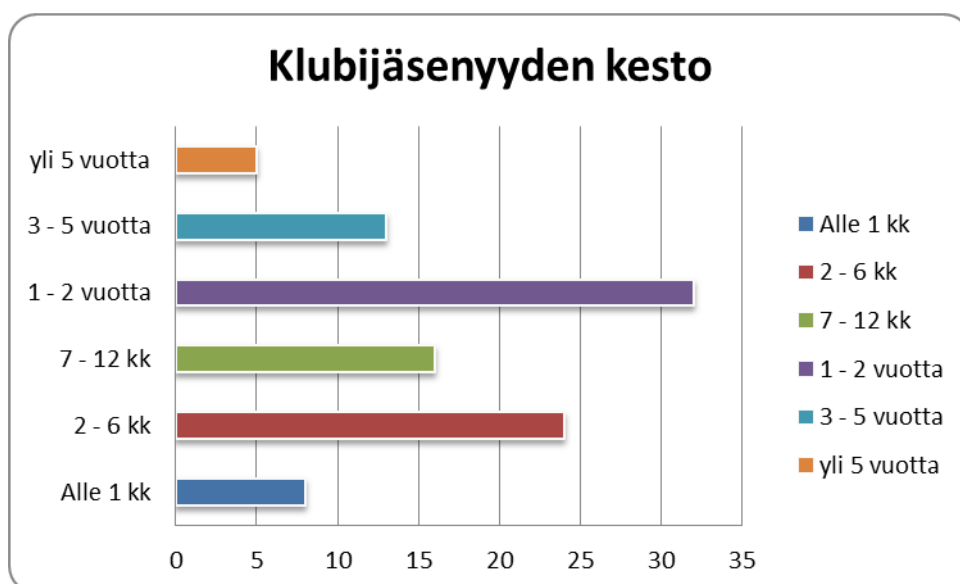
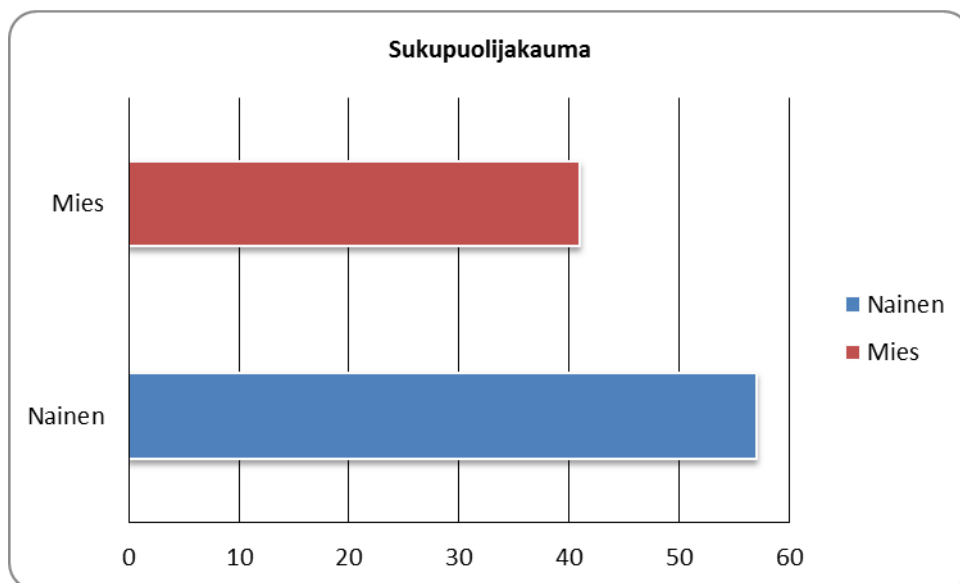
## Kuvat

Kuva 1: Kuvateksti kirjoitetaan Lisää otsikko -valintatauluun Viittaukset-välilehdellä **Virhe**. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

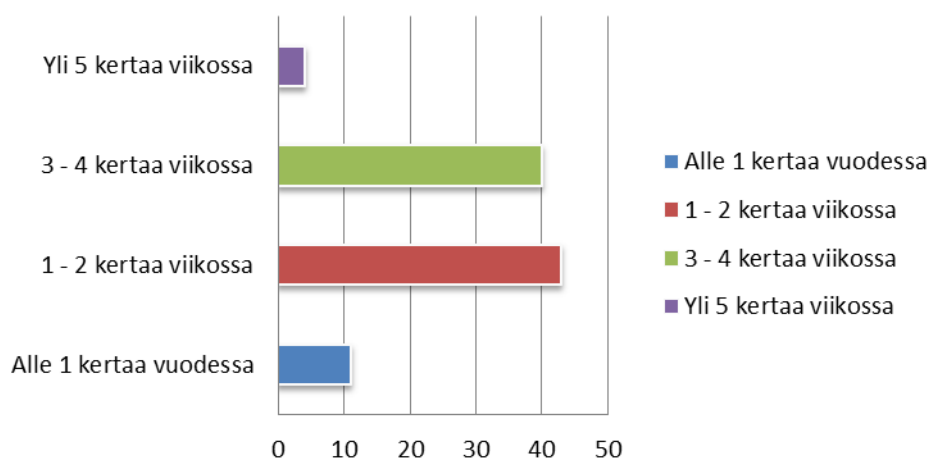
## Kuviot

Kuvioluettelon ensimmäinen rivi alkaa tästä, riviväli 1

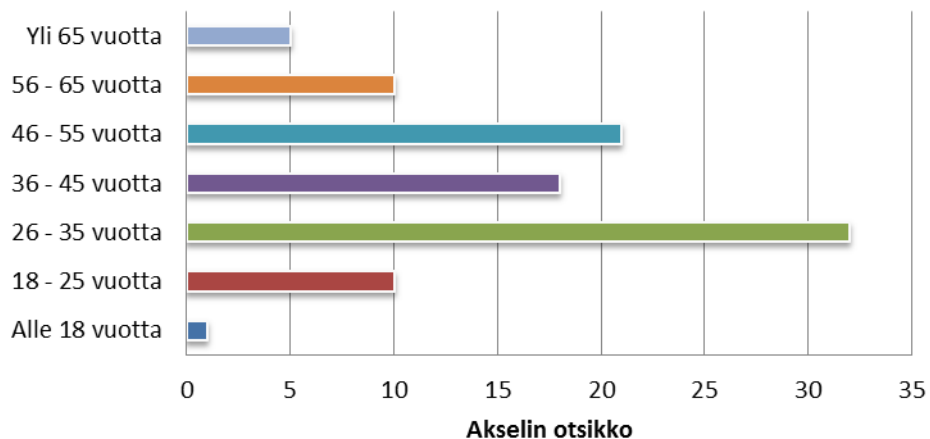
## Taulukot



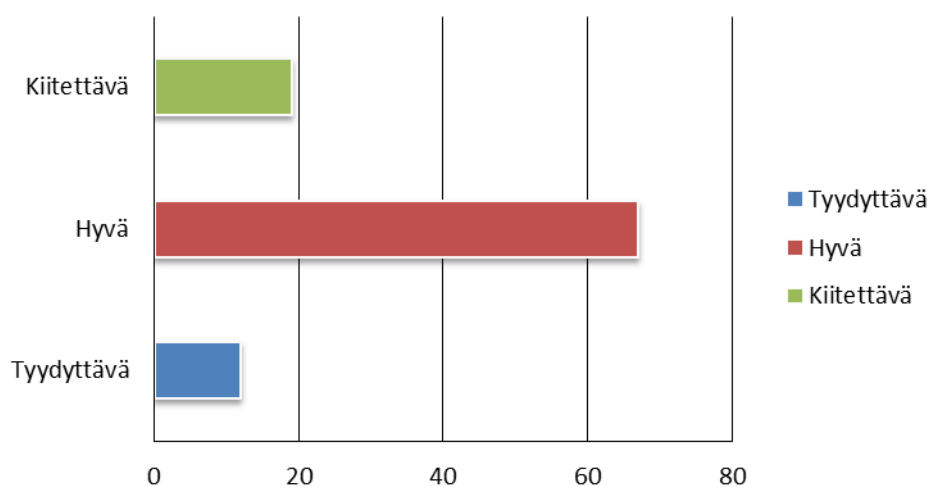
## Käyttötiheys



## Kaavion otsikko

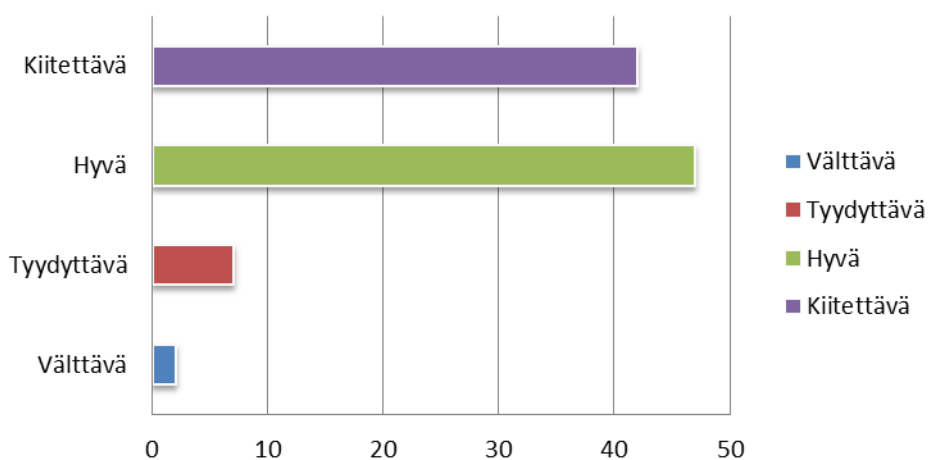


## Klubi yleisesti: Yleisarvosana

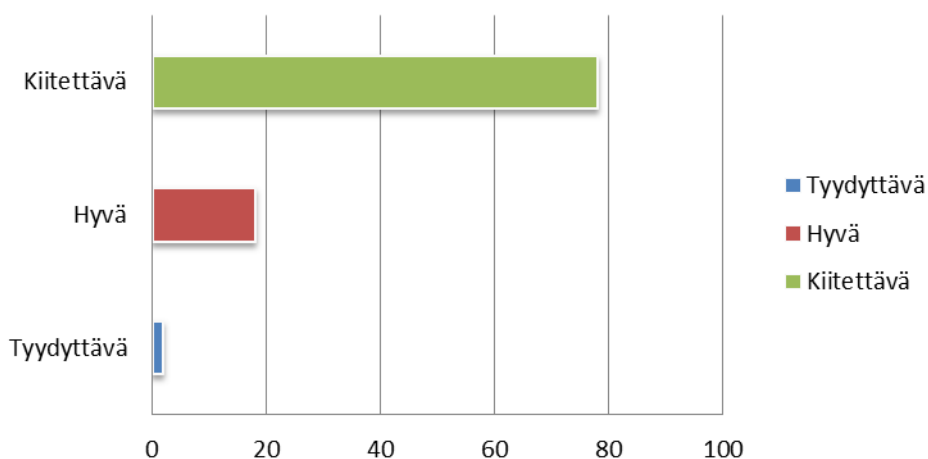




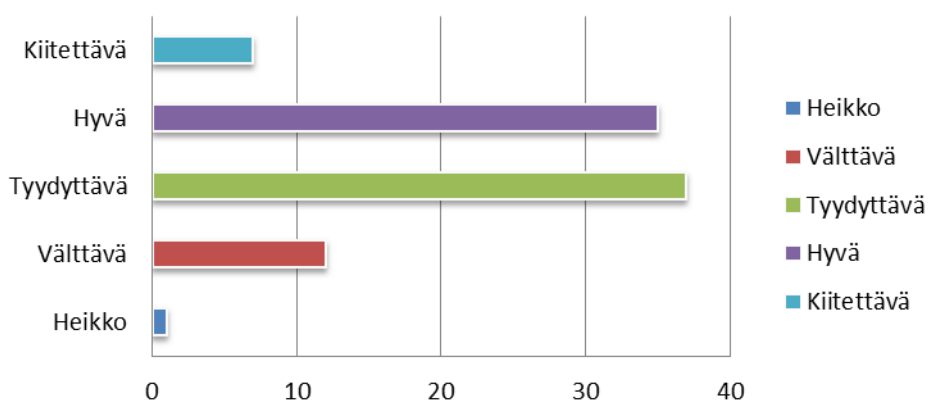
### Klubi yleisesti: Laitteet



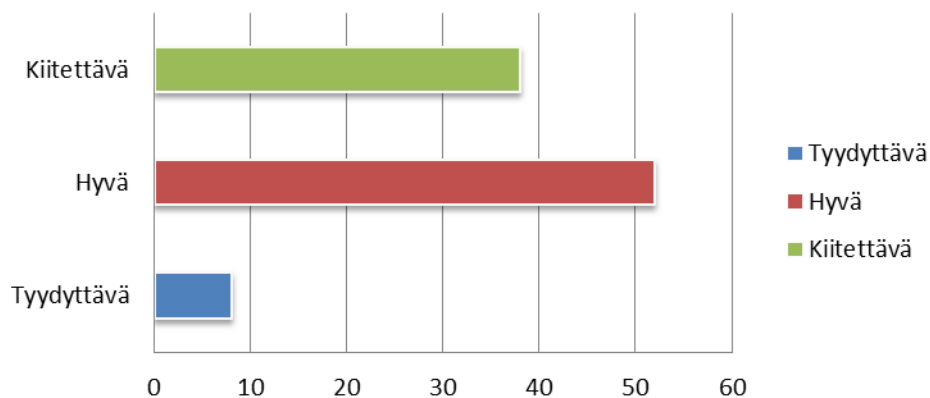
### Klubi yleisesti: Aukioloajat



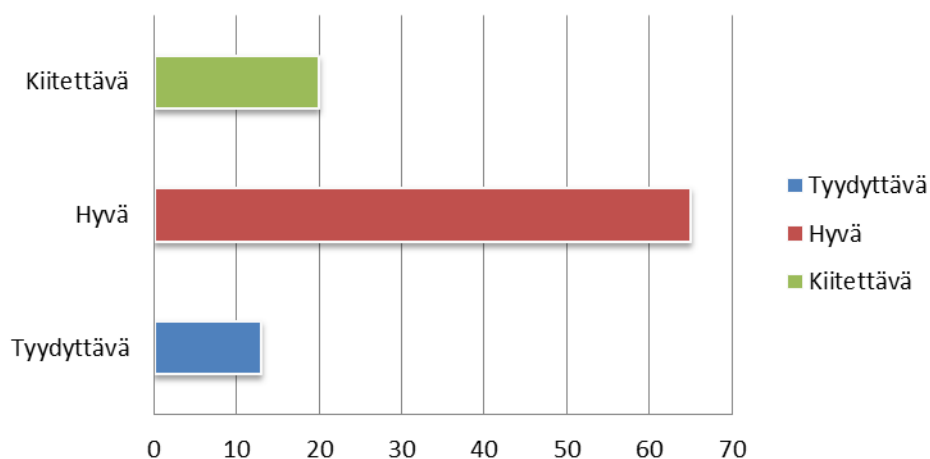
### Klubi yleisesti: Tarjonnan monipuolisuus



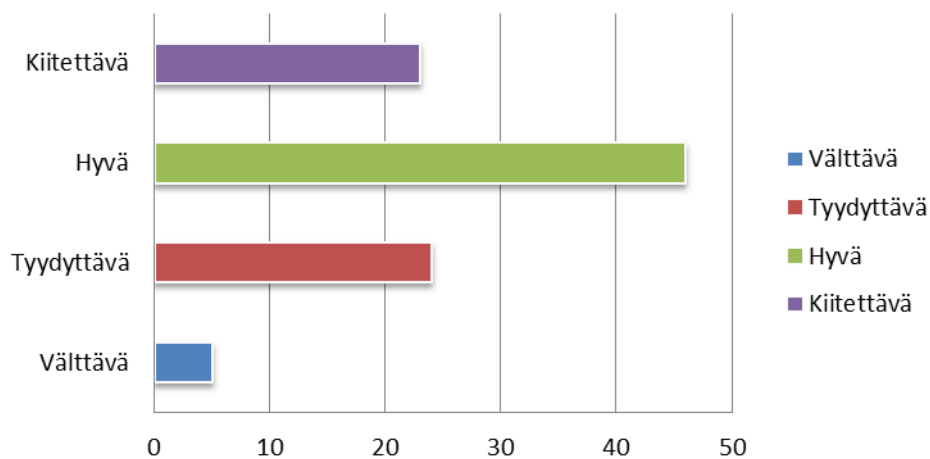
### Klubi yleisesti: Harjoittelun vaivattomuus



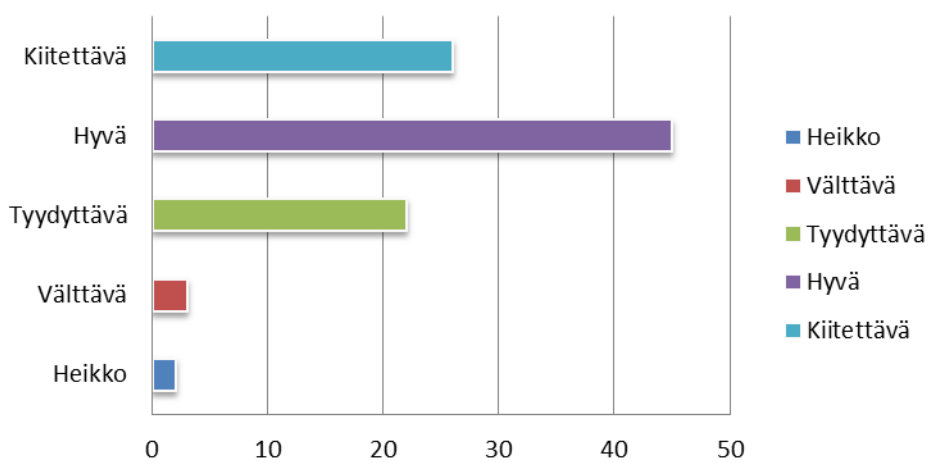
### Tilat: Yleisarvosana



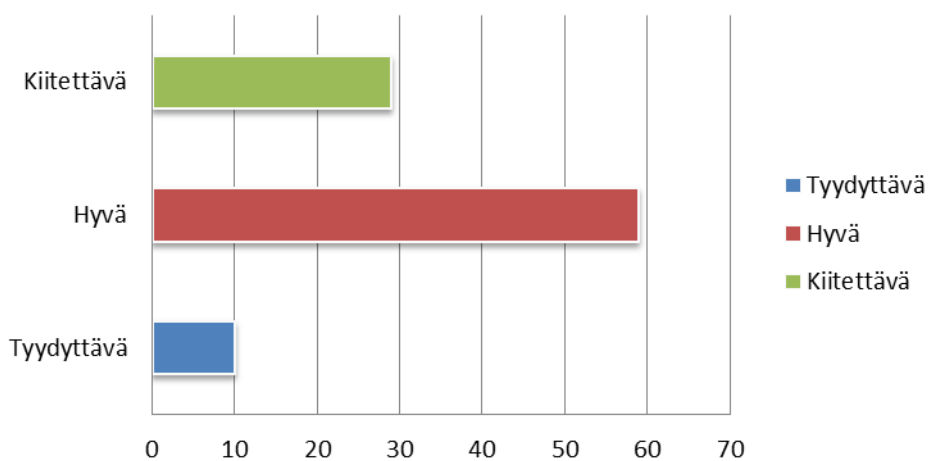
### Tilat: Pukuhuoneet



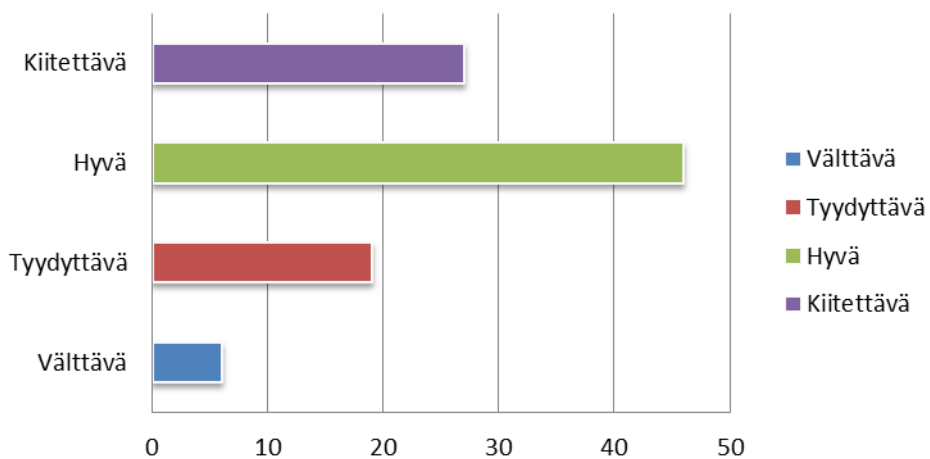
### Tilat: Saunatilat



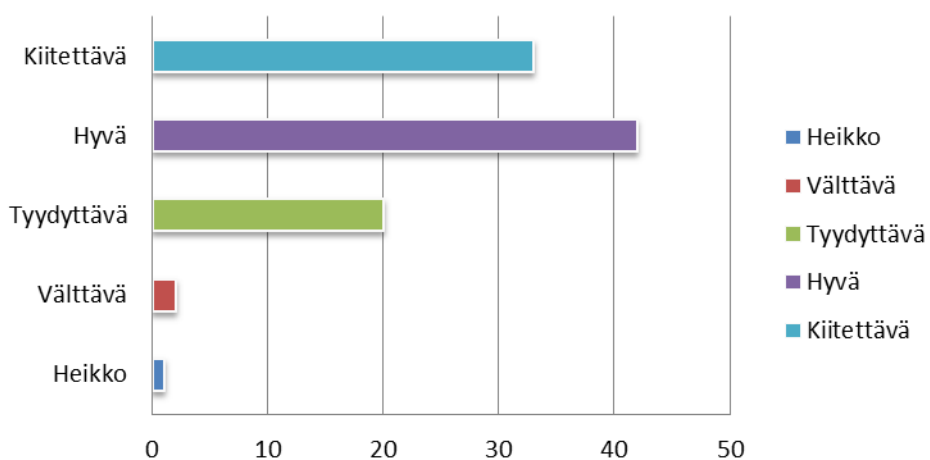
### Tilat: Kuntosali



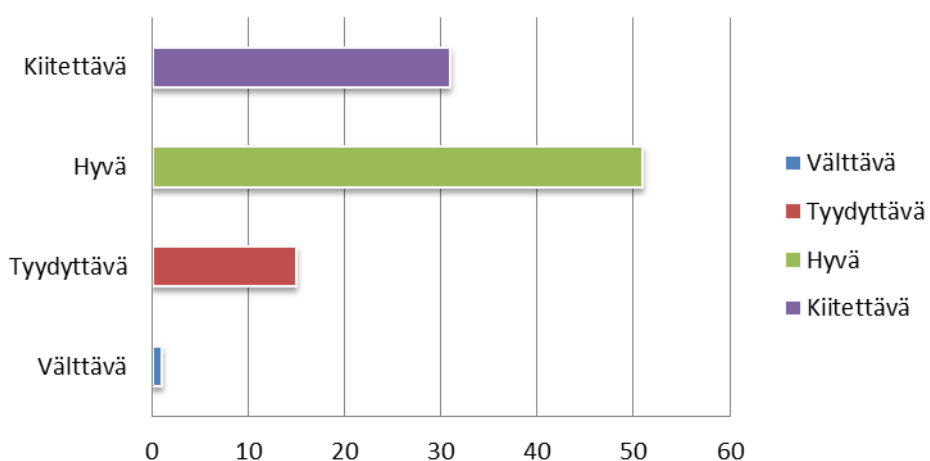
### Tilat: Vastaanotto



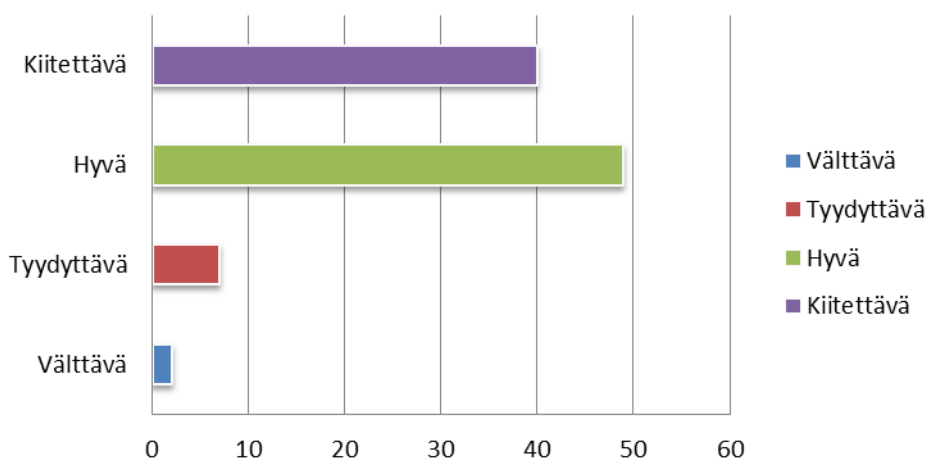
### Tilat: Tilojen riittävyys / Tilojen koko



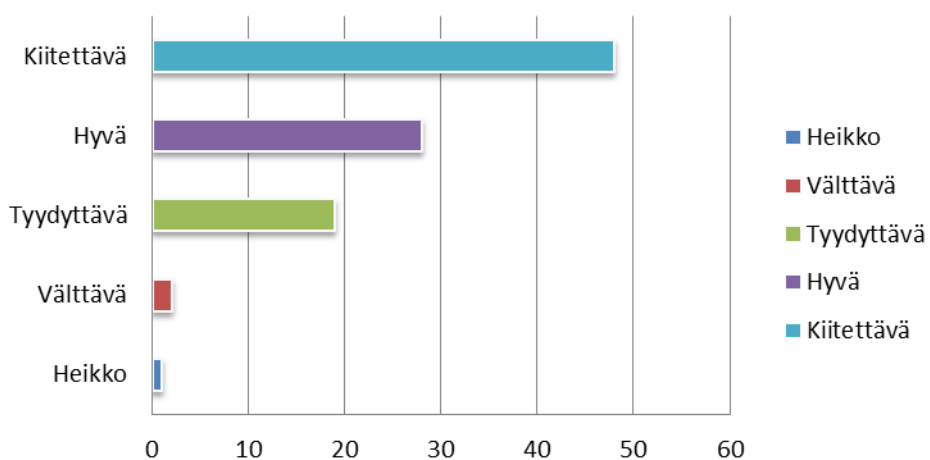
### Tilat: Viihtyvyys



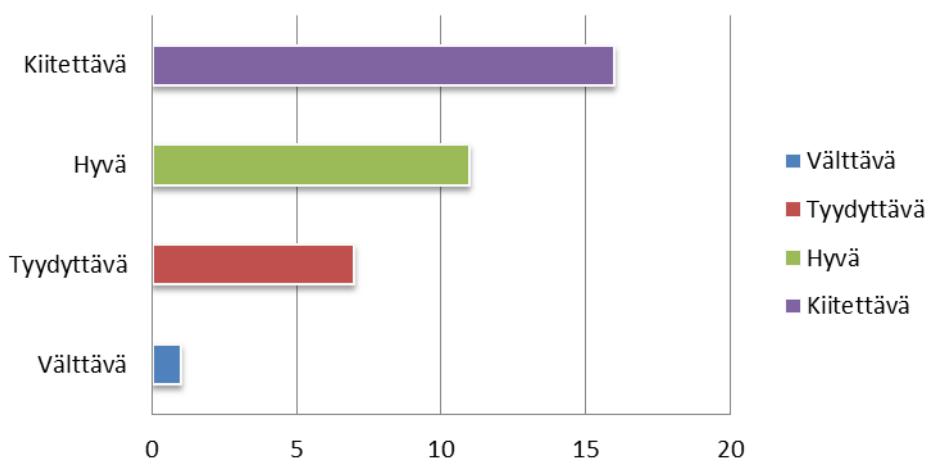
### Tilat: Siisteys



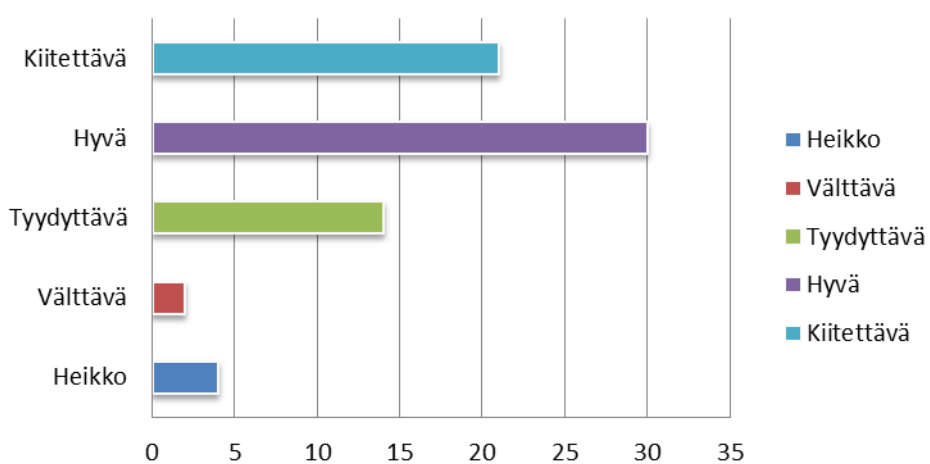
### Tilat: Pysäköinti



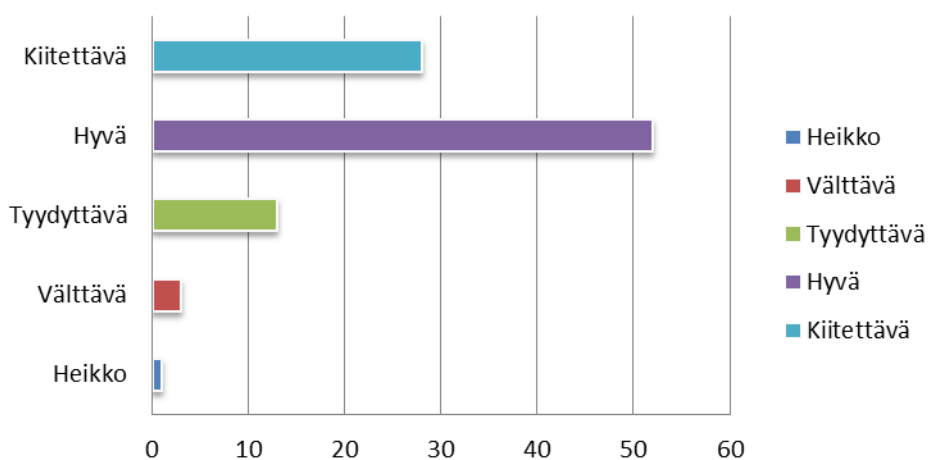
### Palvelun taso: Sisäpyöräilyohjaajat



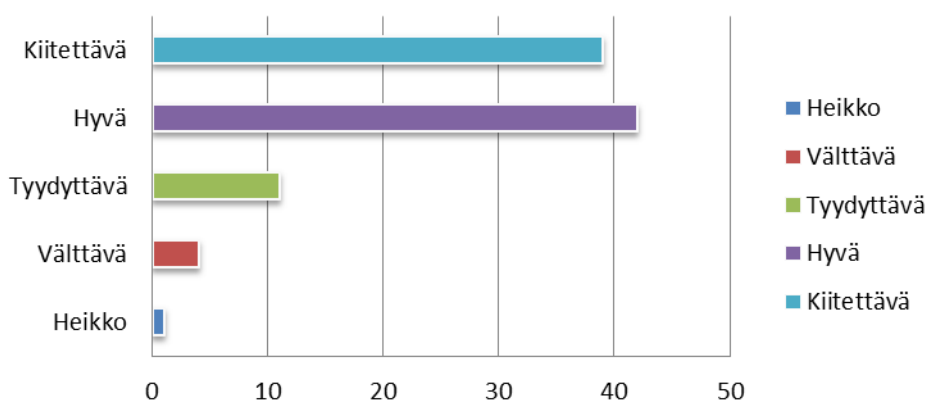
### Palvelun taso: Trainerit



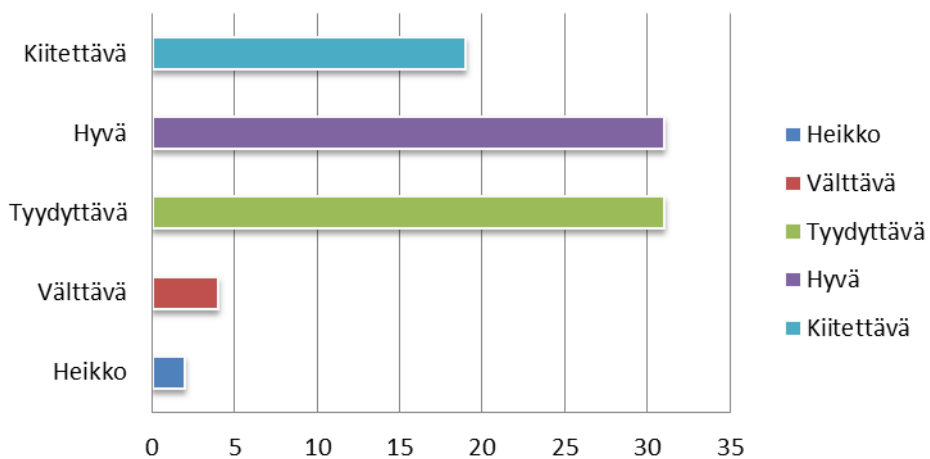
### Palvelun taso: Yleisarvosana



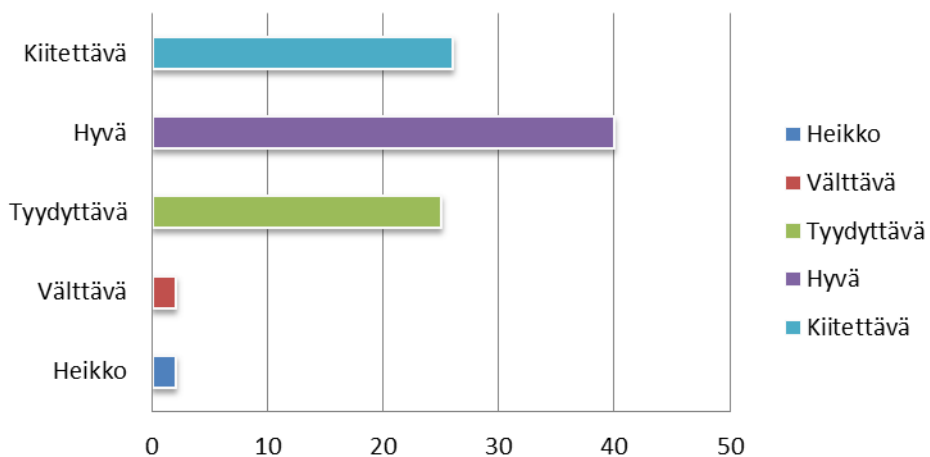
### Palvelun taso: Vastaanoton henkilökunta



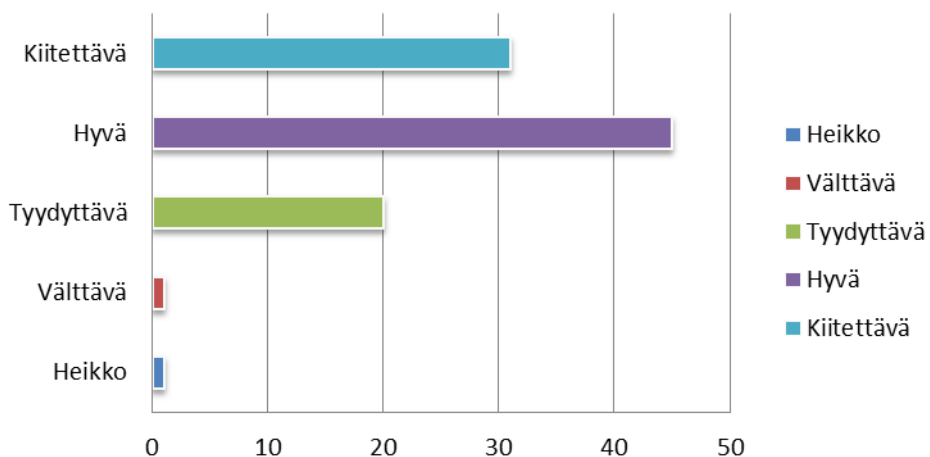
### Palvelun taso: Klubiasiakasmyyjät



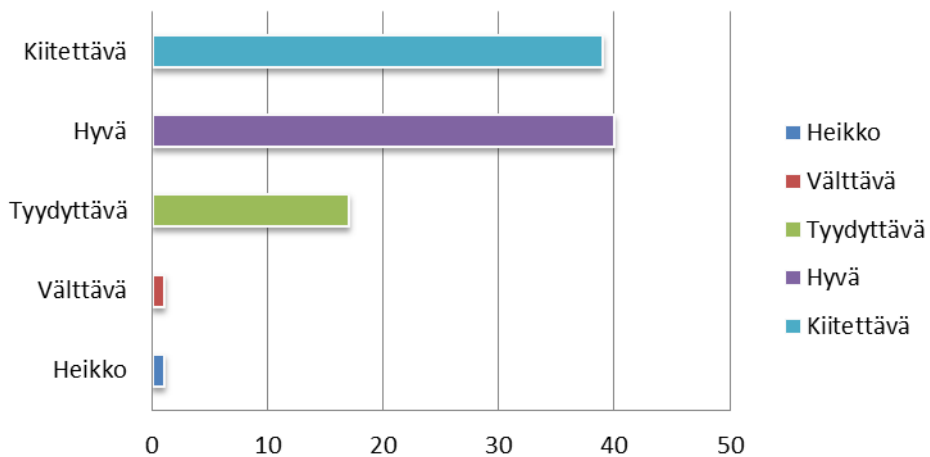
### Palvelun taso: Laskutus



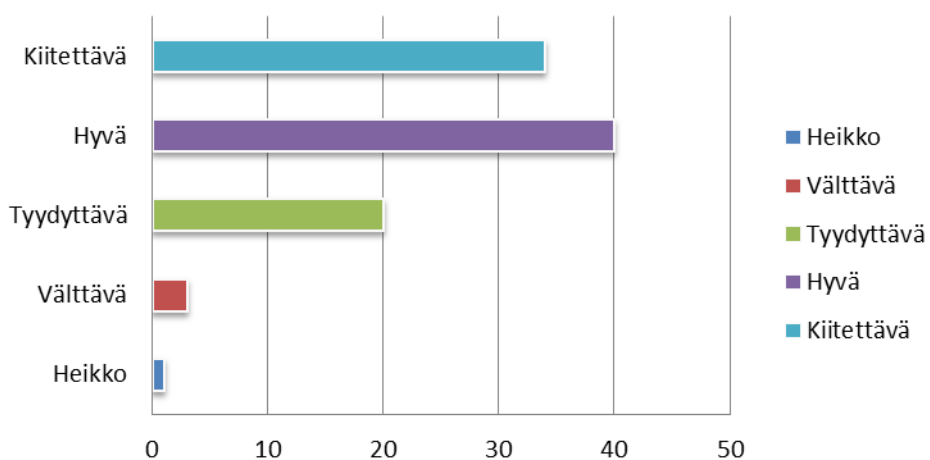
### Vastaanotto: Yleisarvosana



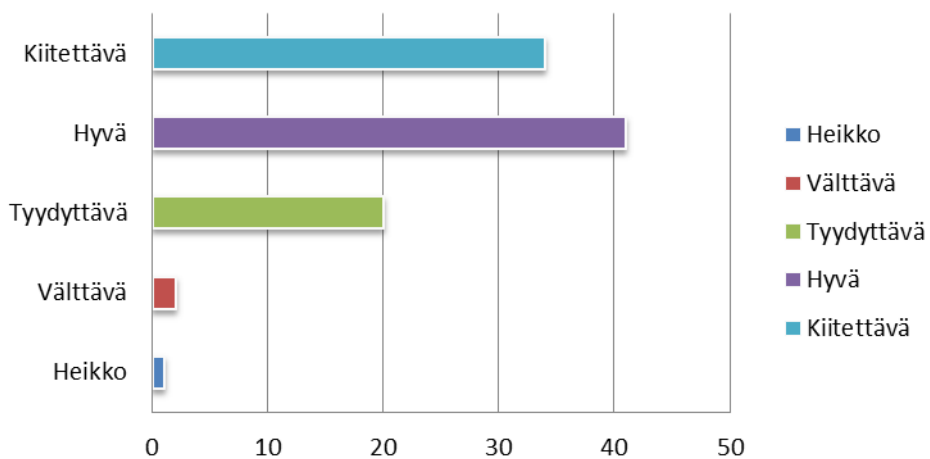
### Vastaanotto: Asiakaspalvelu



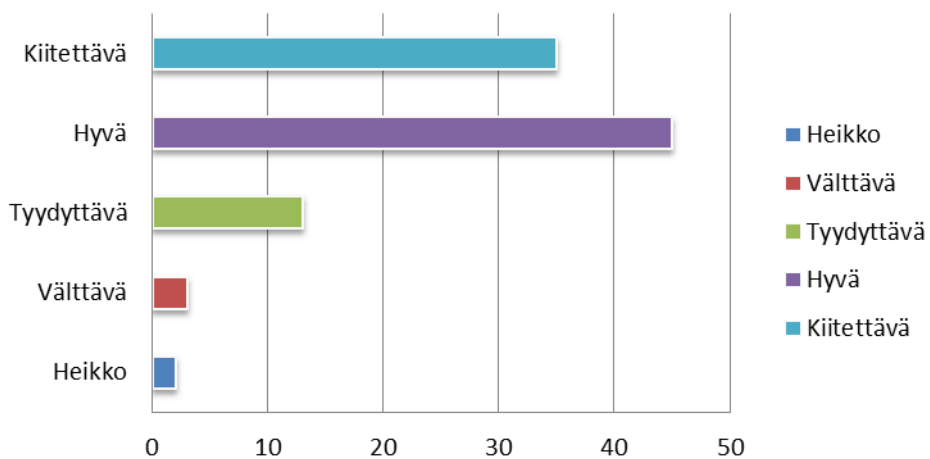
### Vastaanotto: Ammattitaito



### Vastaanotto: Nopeus

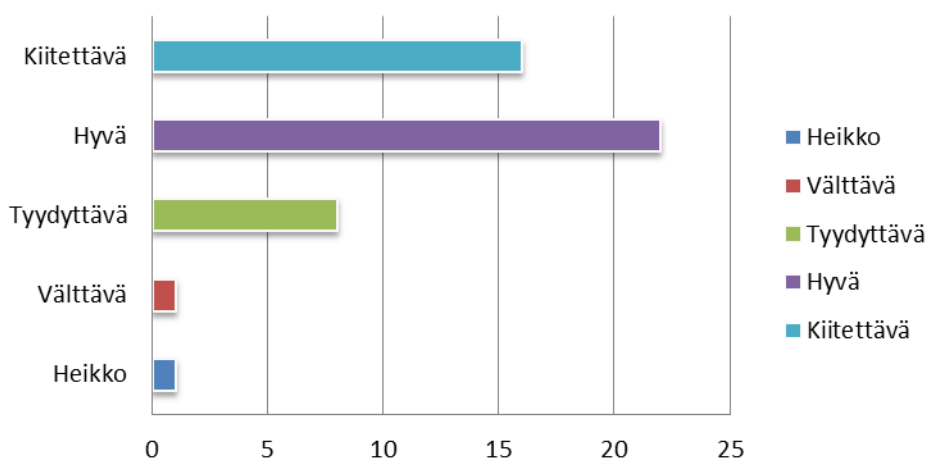


### Vastaanotto: Palvelualltius

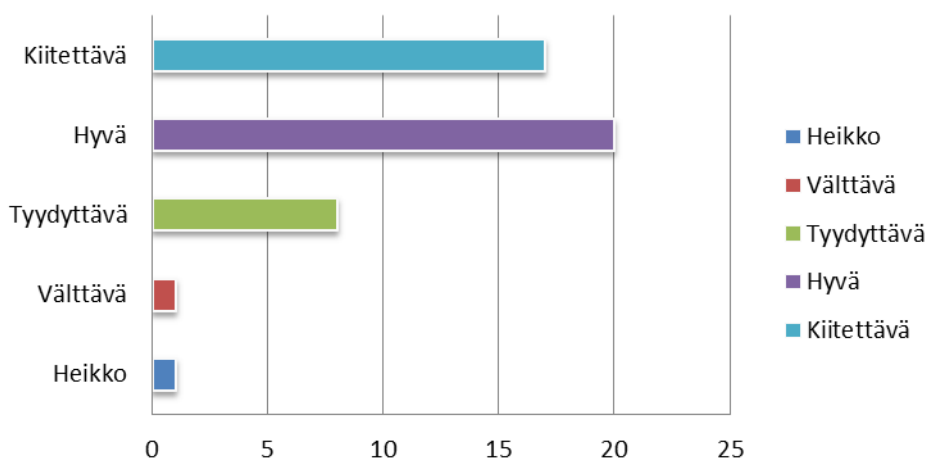




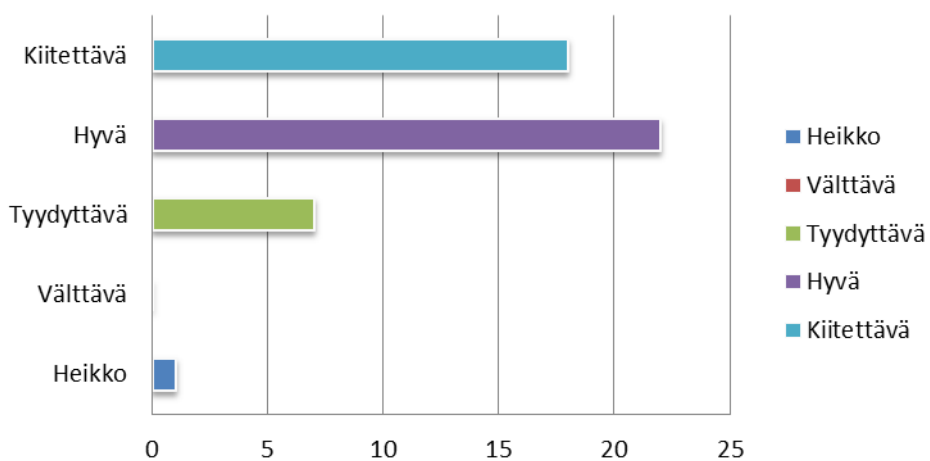
### Trainer-palvelut: Yleisarvosana



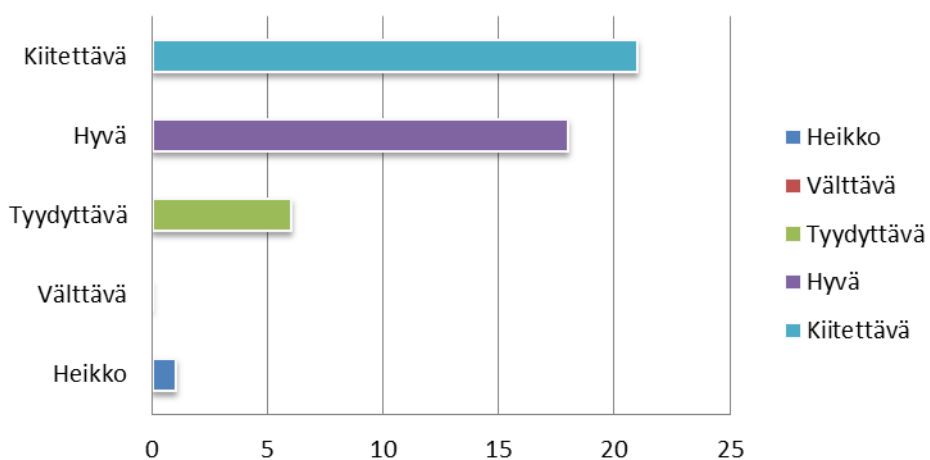
### Trainer-palvelut: Opetuksen taso



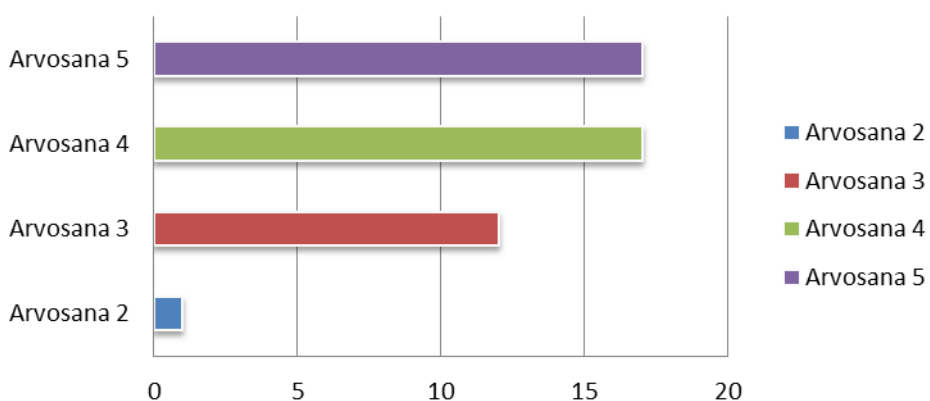
### Trainer-palvelut: Palveluالتتius



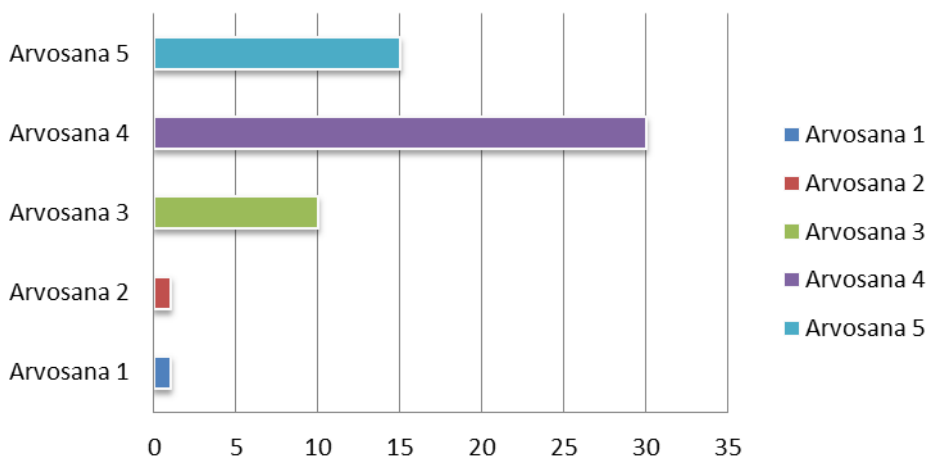
### Trainer-palvelut: Ammattitaito



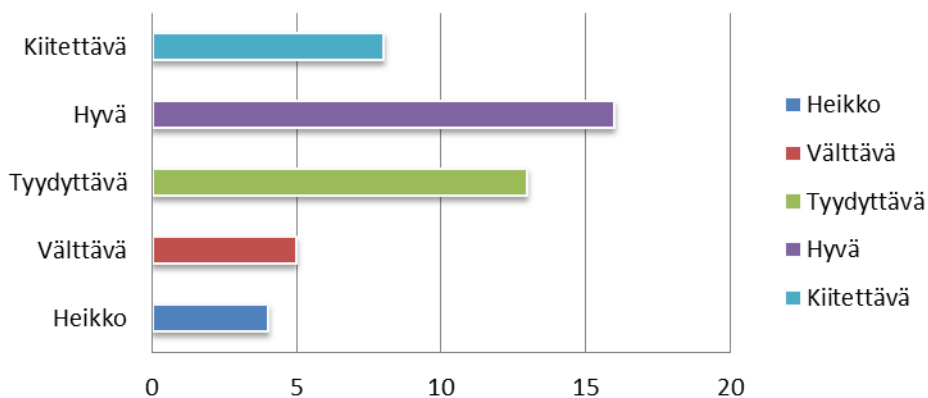
### Trainer-palvelut: Ohjauksesta oppiminen



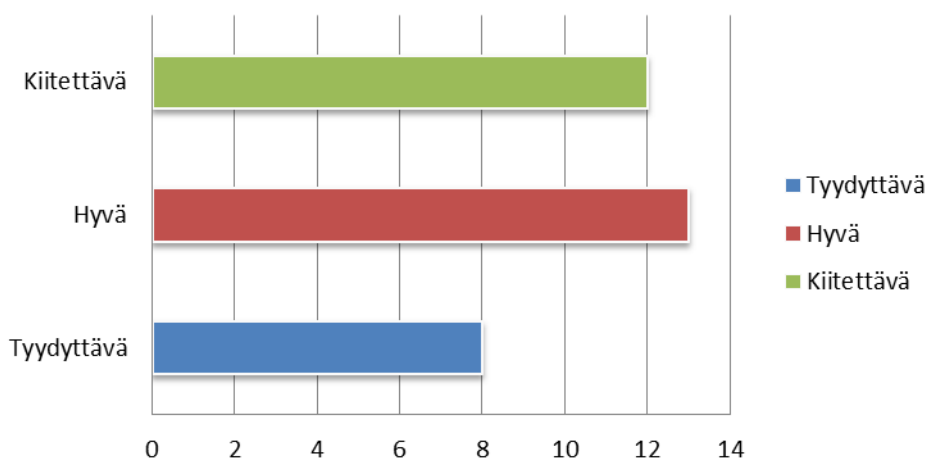
### Trainer-palvelut: Saatavuus



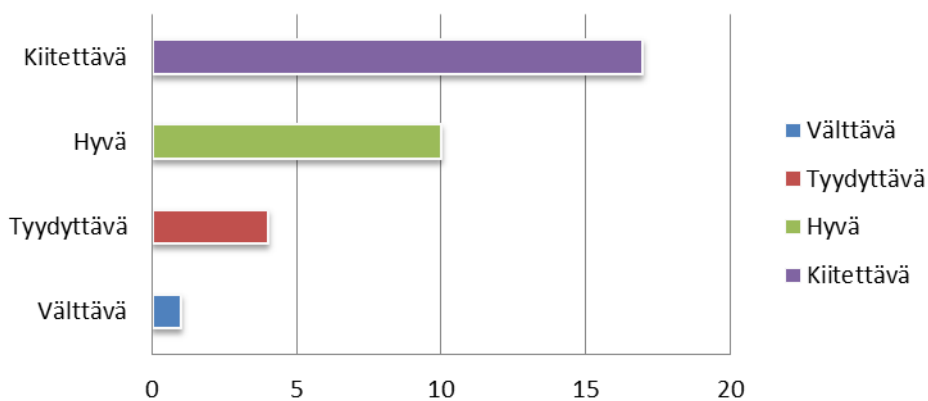
### Trainer-palvelut: Trainerisi yhteydenpito sinuun



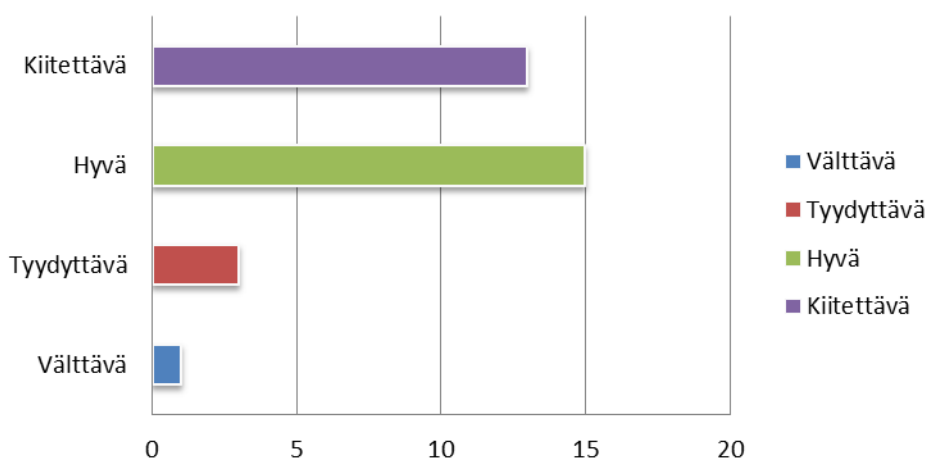
### Sisäpyöräily: Yleisarvosana



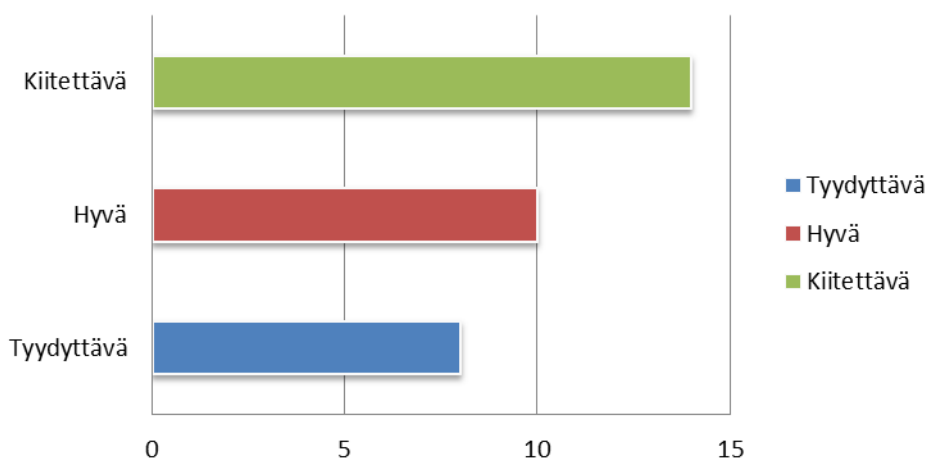
### Sisäpyöräily: Ohjaajien antama opastus



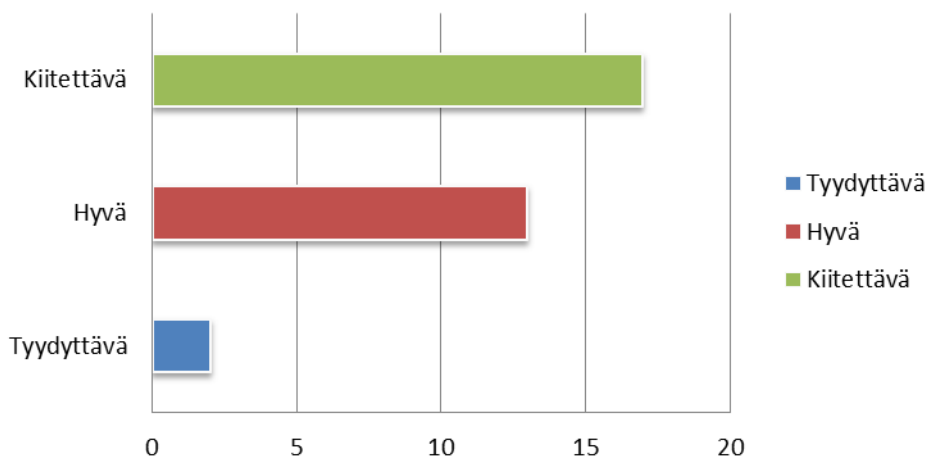
### Sisäpyöräily: Ammattitaito



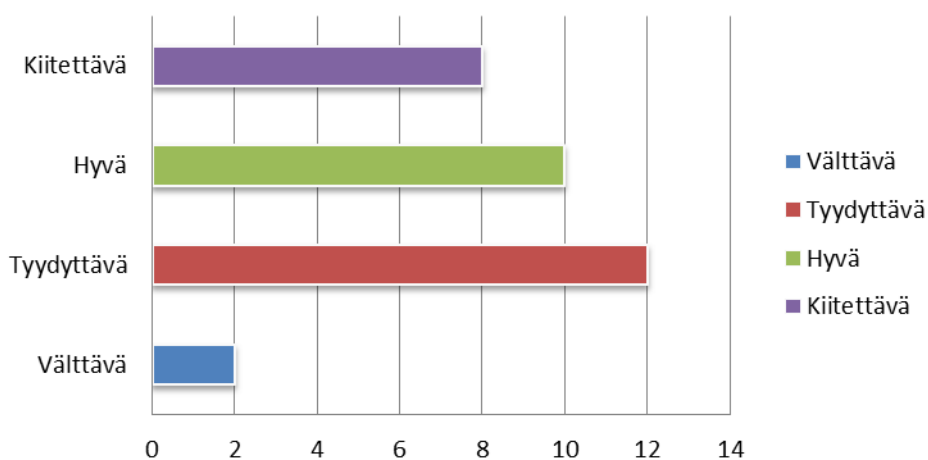
### Sisäpyöräily: Ilmapiiri / Tunnelma



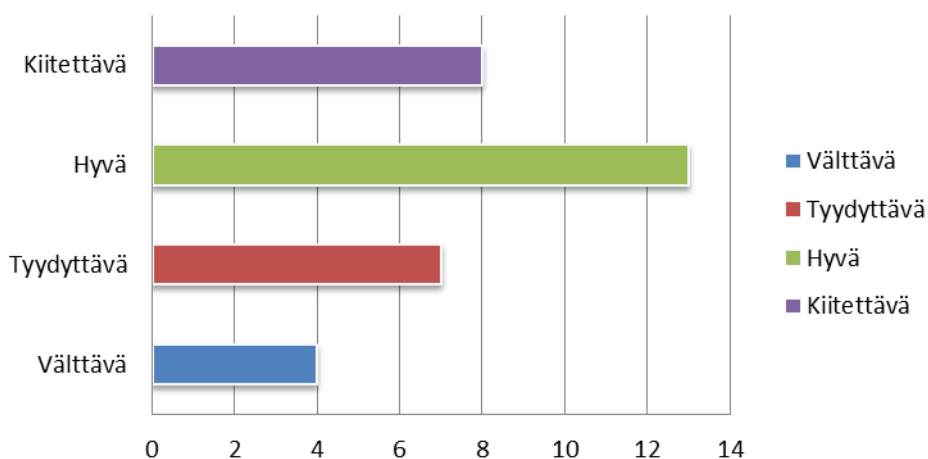
### Sisäpyöräily: Tehokkuus



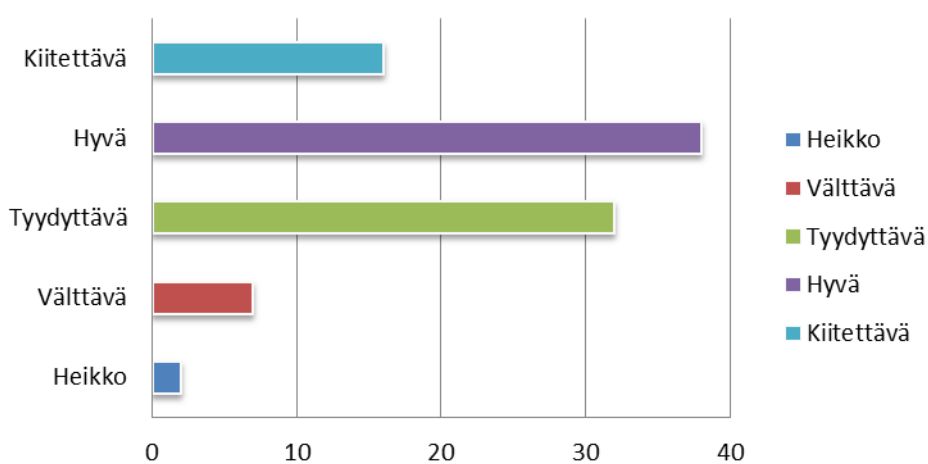
### Sisäpyöräily: Musiikki



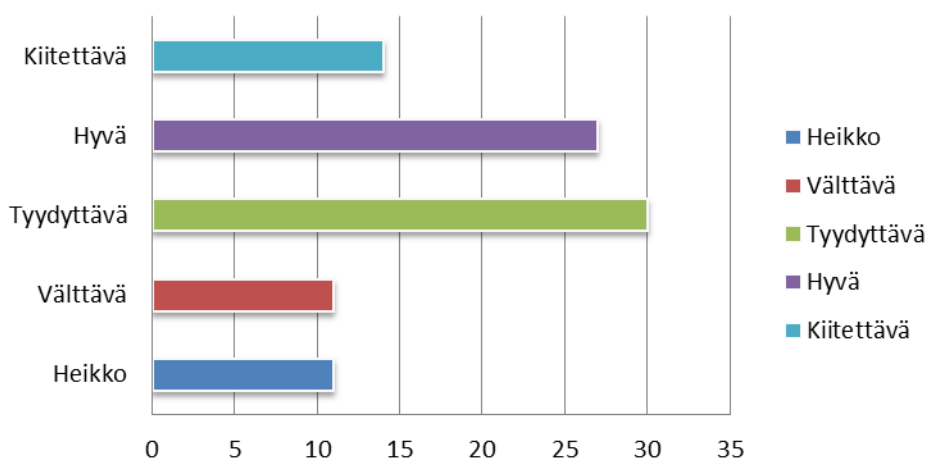
### Sisäpyöräily: Tilat / Laitteet



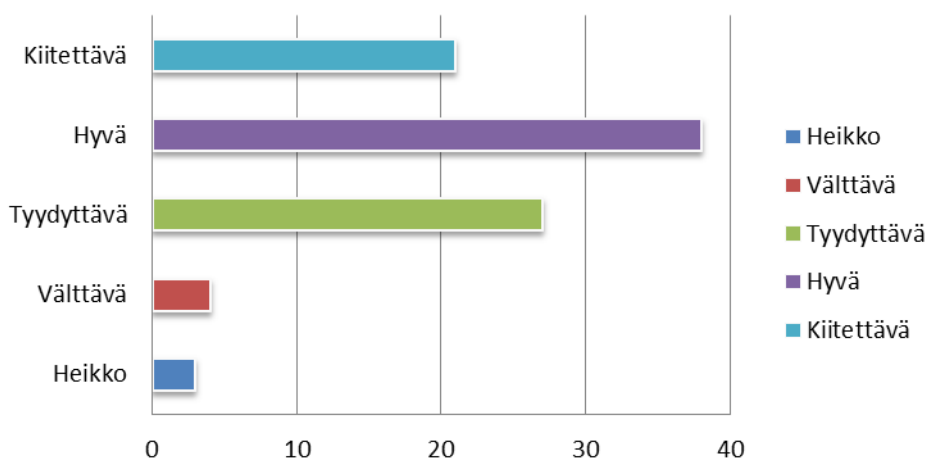
### Tiedotus: Yleisarvosana



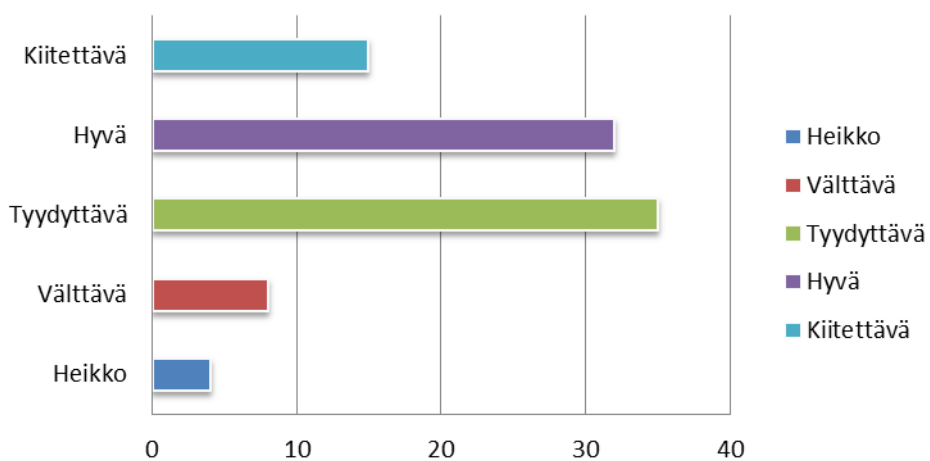
### Tiedotus: Klubikirjeet



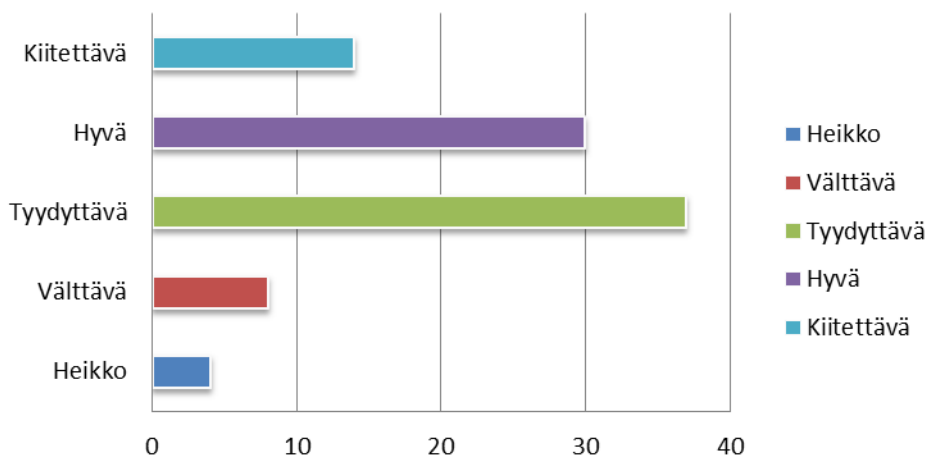
### Tiedotus: Vastaanotto



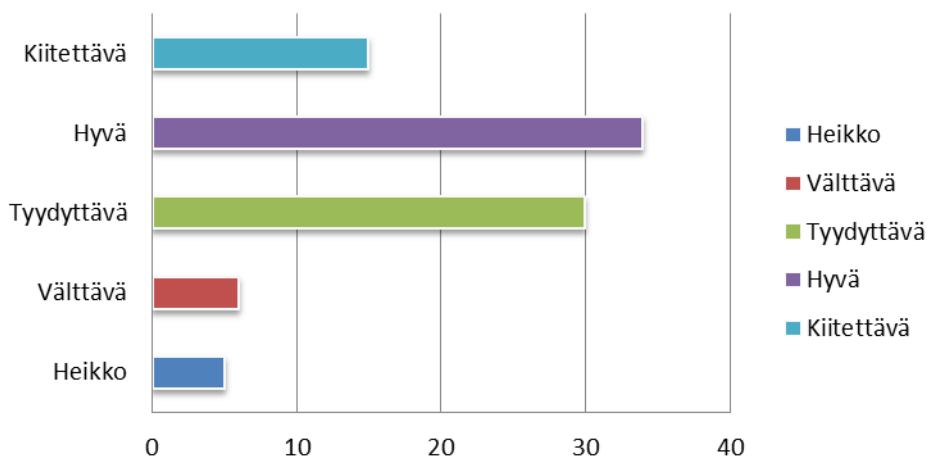
### Tiedotus: Nettisivut



### Tiedotus: Ilmoitustaulu



### Tiedotus: Trainerit



### Tiedotus: Ryhmäliikunnanohjaajat

